

CAROLINA SCALISE TAQUES FONSECA

**A INFLUÊNCIA DE TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA SOBRE
A COMUNICAÇÃO INTRA E INTERCULTURAL
NO SETOR AUTOMOTIVO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de mestre. Curso de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Belmiro Valverde Jobim Castor, PhD.

Curitiba, abril de 2001.

SUMÁRIO

Lista de quadros	VII
Lista de figuras	VII
Lista de anexos	VII
Resumo	VIII
Abstract	IX
Résumé	X

1	INTRODUÇÃO	01
----------	-------------------------	-----------

1.1	Formulação do problema de pesquisa	03
1.2	Objetivos da pesquisa	03
1.3	Justificativas teórico-práticas	04
1.4	Estrutura da dissertação	07

2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	08
----------	---	-----------

2.1	Cultura	08
2.1.1	Diversidade cultural	10
2.2	Cultura brasileira	11
2.2.1	Traços culturais brasileiros	13
2.2.1.1	A receptividade ao estrangeiro	13
2.2.1.2	A orientação para o curto prazo	15
2.2.1.3	A aversão à sistematização do trabalho	16
2.2.1.4	O protecionismo	18
2.2.1.5	O individualismo	19
2.2.1.6	A valorização das relações	20
2.2.1.7	A aversão à incerteza	21
2.2.1.8	O formalismo	21
2.2.1.9	O jeitinho	24
2.2.1.10	O personalismo	25
2.3	Cultura organizacional	27

2.4	Atividade gerencial	29
2.4.1	Elementos constitutivos da atividade gerencial	31
2.4.1.1	Tomada de decisão	31
2.4.1.2	Controle	33
2.4.1.3	Negociação	33
2.4.1.4	Liderança	35
2.4.1.5	Comunicação	36
2.4.1.5.1	Importância da comunicação	37
2.4.1.5.2	Processo de comunicação	37
2.4.1.5.3	Comunicação não-verbal	39
2.4.1.5.4	Problemas relacionados à comunicação	41
2.4.1.5.5	Comunicação intercultural	43
2.5	Relação entre cultura nacional e atividade gerencial	44
2.6	O setor automotivo	46
2.6.1	O automóvel no Brasil	47
2.6.2	A indústria automotiva e a industrialização brasileira	47
2.6.3	O automóvel no Paraná	49

3 METODOLOGIA 50

3.1	Especificação do problema	50
3.1.1	Perguntas de pesquisa	50
3.1.2	Definições constitutiva e operacional das categorias analíticas	51
3.1.3	Definição constitutiva de outros termos considerados relevantes	54
3.2	Delimitação e <i>design</i> da pesquisa	56
3.2.1	População e amostra	56
3.2.2	Delineamento da pesquisa	58
3.2.3	Coleta de dados	58
3.2.4	Tratamento dos dados	61

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS 62

4.1	Descrição dos procedimentos para realização das entrevistas	62
4.1.1	Entrevistas	62

4.1.2	Material	63
4.2	Perfil das empresas estudadas	65
4.2.1	Empresa 1	65
4.2.2	Empresa 2	76
4.2.3	Empresa 3	87
4.3	Histórico das expatriações nas empresas estudadas	99
4.3.1	Empresa 1	99
4.3.2	Empresa 2	101
4.3.3	Empresa 3	102
4.4	Presença dos traços culturais brasileiros nas empresas estudadas	104
4.4.1	Empresa 1	104
4.4.2	Empresa 2	112
4.4.3	Empresa 3	120
4.5	Influência dos traços culturais brasileiros na comunicação	128

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
----------	-----------------------------------	------------

6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
----------	---	------------

7	ANEXOS	152
----------	---------------------	------------

8	CRONOGRAMA FÍSICO	171
----------	--------------------------------	------------

9	ORÇAMENTO	172
----------	------------------------	------------

LISTA DE QUADROS

CAP. 2	QUADRO 1	Modelos de sociedade e suas características	23
CAP. 2	QUADRO 2	Comunicação não-verbal	41
CAP. 3	QUADRO 3	Principais indicadores dos traços culturais brasileiros	52
CAP. 3	QUADRO 4	Etapas da coleta de dados	59
CAP. 4	QUADRO 5	Perfil dos gerentes entrevistados	64
CAP. 4	QUADRO 6	Perfil dos subordinados entrevistados	64
CAP. 4	QUADRO 7	Perfil das empresas estudadas	65
CAP. 5	QUADRO 8	Traços mais presentes nas organizações estudadas	140
CAP. 5	QUADRO 9	Traços que facilitam ou dificultam a comunicação intracultural ..	141
CAP. 5	QUADRO 10	Traços que facilitam ou dificultam a comunicação intercultural ..	142

LISTA DE FIGURAS

CAP. 2	FIGURA 1	Como a cultura afeta o comportamento na negociação	34
CAP. 2	FIGURA 2	O processo de comunicação	38
CAP. 2	FIGURA 3	<i>Continuum</i> de diferenças culturais	42
CAP. 3	FIGURA 4	Relação entre expatriado e fatores culturais	55

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1	–	Dados da empresa	153
ANEXO 2	–	Dados sócio-demográficos	154
ANEXO 3	–	Roteiro de entrevista – RH/expatriações	156
ANEXO 4	–	Roteiro de entrevista – gerente brasileiro	157
ANEXO 5	–	Roteiro de entrevista – gerente estrangeiro	159
ANEXO 6	–	Roteiro de entrevista – subordinado de gerente brasileiro	161
ANEXO 7	–	Roteiro de entrevista – subordinado de gerente estrangeiro	163
ANEXO 8	–	Questionário – gerentes	165
ANEXO 9	–	Questionário - subordinados	169

RESUMO

O presente trabalho teve por escopo identificar o modo pelo qual a cultura brasileira influencia a atividade de comunicação entre gerentes (tanto brasileiros quanto estrangeiros) e seus subordinados brasileiros, em multinacionais do setor automotivo do Estado do Paraná. A influência da cultura brasileira foi analisada com base em seus traços mais característicos: a receptividade ao estrangeiro, a orientação para o curto prazo, a aversão à sistematização do trabalho, o protecionismo, a aversão à incerteza, o individualismo, a valorização das relações, o formalismo, o jeitinho e o personalismo. O delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo comparativo de casos, tendo os dados sido coletados por meio de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram constituídas por questionários e entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, junto a gerentes brasileiros e estrangeiros e seus subordinados, bem como por observações não-participantes e não-sistemáticas. Já as secundárias foram constituídas por documentos institucionais, tais como informativos internos, vídeos e material de treinamento. Neste sentido, foram empregados, para a análise dos dados, procedimentos descritivo-qualitativos, utilizando métodos de análise de conteúdo e documental. Os dados coletados permitiram conhecer as características do processo de comunicação nas organizações estudadas, identificar os traços que nelas estão mais presentes e apontar aqueles que facilitam ou dificultam a atividade gerencial.

ABSTRACT

This research tried to identify the way Brazilian culture influences the communication process among managers, Brazilian and foreign, and their Brazilian subordinates, in multinational organizations in the state of Paraná. The influence of Brazilian culture was analyzed based on its more characteristic traits, such as openness to what is foreign, short term orientation, systematic work avoidance, protectionism, uncertainty avoidance, individualism, relationship valorization, formalism, “jeitinho” and personalism. The research design was a comparative case study, and data was obtained from primary and secondary sources. The primary data sources were in-depth semi-structured interviews, conducted with Brazilian and foreign managers of the organizations, and their subordinates; as long as direct, assistematic, and non-participant observation. Secondary data sources were institutional documents, such as internal journals, videos and training material. Thus, for the data analysis, descriptive-qualitative procedures were used, by means of document and content analysis. The collected data allowed to identify the characteristics of the communication process inside the studied organizations, to point out the Brazilian traits that are more present in them and to identify the traits that most affect managerial activity, on the sense of facilitating or complicating it.

RÉSUMÉ

L'objectif de ce travail a été d'étudier comment la culture brésilienne influence l'activité de communication des gérants, tant brésiliens qu' étrangers et de leurs subordonnés, dans des organisations multinationales du secteur automobile de l'État du Paraná. L'influence de la culture brésilienne a été analysée à partir de ses traits les plus particuliers : la receptivité aux étrangers, l'orientation à court-terme, l'aversion à la sistematization du travail, le protectionisme, l'aversion à l'incertitude, l'individualisme, la valorisation des relations personnelles, le formalisme, le « système D à la brésilienne », et le personalisme. La démarche de cette recherche a été l'étude comparative de cas. Les données ont été repérées à partir des sources primaires et secondaires. Les sources primaires sont issues d'interviews complexes en profondeur, semi-structurées, avec les gérants brésiliens et étrangers et leurs subordonnés, et d'observations non-participatives et non-systématiques. Les sources secondaires sont issues de documents organisationnels comme par exemple les bulletins informatifs internes, les vidéos et le matériel d'entraînement. Pour l'analyse des données, ont été utilisées des procédures descriptives et qualitatives: l'analyse du contenu et l'analyse fondée sur des documents. L'analyse des données a permis la connaissance des caractéristiques de la communication dans les organisations étudiées, l'identification des traits y présents et le repérage des traits qui affectent l'activité gérantielle, soit pour la faciliter, soit pour la rendre plus difficile.

1 INTRODUÇÃO

O mundo atravessa um processo cada vez mais intenso de globalização. Esta transição envolve, entre outros aspectos, a queda de barreiras entre as nações, o surgimento de organizações multinacionais e o aumento do fluxo de informações a que se tem acesso. Estes fatores têm contribuído para que o mundo se torne um “único mercado” (Hofstede, 1991, p. 225). Tendo em vista o impacto produzido por essas mudanças no contexto empresarial, verificamos que o mercado global em que vivemos “demanda um gerenciamento mais sensível culturalmente” (Harris e Moran, 1991, p. 7).

Os fatos aos quais nos referimos tornam impositiva a realização de contatos interpessoais cada vez mais eficientes e dinâmicos, pois o número de pessoas que deixam seu país para trabalhar em outro é cada vez maior. Entretanto, nem sempre essas pessoas estão preparadas para enfrentar uma mudança cultural deste porte. Além disso, sabemos que negócios globais abrangem dimensões geradoras de efeitos tanto culturais, legais, políticos e sociais, quanto econômicos. (Parker, 1999, p. 401). Neste sentido, Eboli (1994) afirma que,

considerando que a cultura é fator de união entre os indivíduos e ao mesmo tempo fator de diversidade, aprofundar a reflexão sobre a problemática intercultural torna-se de fundamental importância para as empresas, que busquem competitividade internacional, poderem rever suas práticas de gestão, estimulando o desenvolvimento de pessoas capazes de se integrar e de interagir em outras culturas. (Eboli, 1994, p. 121).

Por isto, destacamos a importância de as diferenças culturais serem reconhecidas e aceitas como legítimas, a fim de transformá-las em uma forma de ganho de vantagem competitiva. (Schneider e Arruda, 1996).

Outro aspecto que torna relevante a noção de cultura é o fato de ser “um elemento crítico na definição da estratégia de internacionalização”, como no caso de empresas que se expandem para outros países, que exportam ou que estabelecem parcerias. (Rodrigues e Duarte, 1999, p. 55). De acordo com Perrow (1976, p. 127), “o impacto de diferenças culturais é mais forte, naturalmente, quando as empresas saem do local de origem e estabelecem filiais no exterior”.

Portanto, ao trazermos para dentro das empresas as discussões sobre multiculturalidade, percebemos que seu impacto recai, principalmente, sobre aqueles que nelas trabalham. Black e Gregersen (1999) afirmam que, na economia globalizada atual, cerca de 80% das organizações de médio e grande portes mandam profissionais para o exterior. Esse fato vem ressaltar a necessidade de se ter funcionários aptos para o trabalho em ambientes culturalmente diferentes, bem como o fato de que a preocupação com este aspecto deixou de ser um luxo para se tornar um diferencial competitivo.

A expatriação de gerentes é uma das maneiras pelas quais empresas internacionais coordenam suas atividades (Hofstede, 1991; Freitas, 2000). Desta forma, enquanto funcionários que não possuem cargos gerenciais são enviados ao exterior para realizar tarefas técnicas, geralmente com limitada necessidade de interação com os nativos do país, funcionários em cargos gerenciais são expatriados com o propósito explícito de interagir com pessoas naturais dos países a que se destinam. As empresas se expandem cada vez mais para além de suas fronteiras nacionais, implicando uma crescente valorização das relações interculturais em que tanto a cultura nacional quanto a organizacional estão envolvidas. (Hofstede, 1991).

Esta afirmação encontra respaldo em Perrow (1976, p. 145), que destaca o fato de os homens de negócios enviados ao exterior, seja para trabalhar em subsidiárias ou para estabelecer filiais, terem “enfrentado um verdadeiro pesadelo nos locais em que as técnicas a que estão habituados simplesmente não funcionam, e onde as comunicações e os atos mais elementares são deturpados até o absurdo”. Muitas vezes, o que ocorre é a transplantação de técnicas sem a devida adaptação a particularidades e diferenças culturais. (Ramos, 1983). Além disso, destacamos que são os problemas relacionados à adaptação cultural que lideram as causas de expatriações fracassadas (Frazee, 1999, p. 6).

Propomos, neste trabalho, uma pesquisa em multinacionais tendo como base a cultura brasileira porque, de acordo com Motta e Caldas (1997), não é possível estudar a cultura de empresas inseridas em uma determinada sociedade, sem estudar a cultura desta sociedade. Neste sentido, Fleury (1999, p. 8) destaca a relevância e a atualidade do tema da diversidade cultural no contexto brasileiro por ser o Brasil um país formado por uma sociedade heterogênea, onde o número crescente de fusões e aquisições tem gerado muitos desafios para a competitividade por trazer para o cenário nacional pessoas com culturas diferentes (Fleury, 1999).

Assim como Caldas (1997), acreditamos que

[é] lugar-comum dizer que, se por um lado somos produto de nosso meio, de nossa história e da cultura que nos engendra, por outro somos também seus artesãos. Ora, então entender melhor a nós mesmos, inclusive nossos problemas, é necessariamente uma forma de edificação dessa cidadania, tanto quanto entender é saber – e só o saber pode gerar resistência. (Caldas, 1997, p. 90).

Com base no exposto, ressaltamos que é em um ambiente globalizado, que exige relações interpessoais cada vez mais diversificadas e que carece de estudos que enfoquem a multiculturalidade no nível gerencial dentro do contexto brasileiro, que desenvolvemos este estudo.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Face ao que foi apresentado acima e com base no referencial teórico-empírico e metodológico dos próximos capítulos, buscamos uma resposta ao seguinte problema de pesquisa:

DE QUE MANEIRA TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS INFLUENCIAM A ATIVIDADE DE COMUNICAÇÃO ENTRE GERENTES BRASILEIROS E ESTRANGEIROS¹ E SEUS SUBORDINADOS BRASILEIROS, EM ORGANIZAÇÕES MULTINACIONAIS DO SETOR AUTOMOTIVO DO ESTADO DO PARANÁ?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é identificar de que modo traços culturais brasileiros influenciam a atividade de comunicação entre gerentes brasileiros e estrangeiros e seus subordinados brasileiros, em multinacionais do setor automotivo

¹ Gerentes estrangeiros são também chamados de expatriados, termo utilizado no Brasil e que consiste em uma tradução literal do vocábulo *expatriate*, original do inglês. Esse termo se refere àqueles profissionais que são enviados para outro país a fim de desenvolver um trabalho específico.

do Estado do Paraná. Desta forma, este trabalho procura trazer, para o conjunto das reflexões sobre cultura brasileira, a variável denominada atividade de comunicação.

Para que tal fim seja alcançado, estabelecemos os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1: Identificar os traços culturais brasileiros que mais impactam a administração;
- OE2: identificar as características da atividade de comunicação nas organizações estudadas;
- OE3: verificar a presença dos traços culturais brasileiros nas organizações estudadas;
- OE4: identificar até que ponto os traços culturais brasileiros facilitam ou dificultam o processo de comunicação entre os gerentes brasileiros e seus subordinados brasileiros;
- OE5: identificar até que ponto os traços culturais brasileiros facilitam ou dificultam o processo de comunicação entre os gerentes estrangeiros e seus subordinados brasileiros.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-PRÁTICAS

A crescente globalização da economia, que gerou um aumento na quantidade de empresas estrangeiras instaladas no país e, conseqüentemente, no número de expatriados², constitui uma justificativa prática para o desenvolvimento deste trabalho. Destacamos, também, a necessidade de se conhecer a maneira pela qual a cultura nacional influencia a atividade gerencial, bem como a maneira em que se dá a relação entre diferentes culturas no ambiente de trabalho.

Pretendemos também, com este trabalho, contribuir teoricamente para o aprofundamento dos estudos sobre a diversidade cultural, pois este tema tem sido pouco explorado no Brasil (Fleury, 1998; Freitas, 2000), apesar da intensa

² Segundo Rodrigues e Duarte (1999), devido à globalização econômica, o número de funcionários estrangeiros, em vários casos, é maior que o número de funcionários da própria nacionalidade da empresa, justificando a demanda pela comparação entre culturas nacionais. De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (Oliveira, M., 2000), no primeiro quadrimestre de 1999 houve 216 pedidos de autorizações para trabalho de executivos estrangeiros no Brasil, já no mesmo período de 2000, este número subiu para 339, correspondendo a um aumento de aproximadamente 56%.

competição econômica presente no cenário nacional e da busca da “democratização das relações sociais” (Fleury, 1998, p. 362).

Neste sentido, Motta (1997) ressalta que o estudo das formas assumidas pela variação cultural no contexto do trabalho é recente pois, até o início da década de 80, acreditava-se que as regras de administração eram aplicáveis a todas as situações, independentemente do contexto em que aparecessem. Para o argumento da visão universal da administração, as divergências entre países é uma consequência do nível de desenvolvimento econômico e tecnológico neles ocorrido. Desta forma, o pressuposto é de que, os países, ao atingirem o mesmo nível, passem a utilizar as mesmas práticas administrativas. A mudança de visão ocorreu devido ao sucesso da economia e administração japonesas, quando foi reconhecida a existência de aspectos peculiares às culturas nacional e organizacional do Japão que não poderiam ser transferidos a outros contextos (Hofstede, 1994; Rodrigues e Duarte, 1999). Percebeu-se, então, que aspectos sócio-culturais de um país deveriam ser levados em conta para que modelos de administração fossem a eles adaptados, no momento de sua implantação.

A crença sobre a existência de similaridade entre as organizações, independentemente do contexto em que atuam, é uma consequência da idéia difundida pelo Grupo de Aston³, na década de 70, de que “a estrutura interna das organizações, definida em termos de especializações, formalização e padronização, poderia ser detectada em grandes organizações, independentemente do país ou da sociedade” em que estivessem inseridas (Rodrigues e Duarte, 1999, p. 41).

A proposta de estudarmos a influência da cultura nacional nas práticas gerenciais, em especial no processo de comunicação, encontra justificativa na afirmação de Rodrigues e Duarte (1999, p. 52) de que “é na esfera da organização que efeitos da diversidade cultural podem ser sentidos de maneira mais palpável, pois eles se materializam por meio da interação de gerentes vindos de culturas distintas”. Esses autores afirmam, ainda, que “todas as práticas gerenciais são passíveis de ser influenciadas pela cultura, sobretudo, a negociação, a comunicação, a tomada de decisão, a liderança e a motivação”. (Rodrigues e Duarte, 1999, p. 52).

De acordo com Schneider e Arruda (1996), há evidências suficientes de que as diferenças culturais influenciam a eficácia gerencial, tanto na estrutura e nas

estratégias empresariais quanto na competitividade nacional. Sabemos que são as barreiras culturais que dificultam a expansão internacional das empresas e, para que sejam superadas, é necessária, entre outras coisas, a compreensão do conceito de cultura, de sua importância e da maneira pela qual influencia as práticas gerenciais.

Ressalta Fitzgerald-Turner (1997) que empresas detentoras de operações fora das fronteiras de seu país precisam investir na promoção de uma conscientização e uma educação globais em todos os níveis da organização envolvidos com tais operações.

O estudo do processo de comunicação se justifica, inicialmente, pelo seu papel na sociedade, visto que o homem, por ser um animal social, vive sempre se relacionando com outros seres humanos. (Singer, 1976). Além disso, sabemos que os limites da comunicação intercultural ainda não estão completamente estabelecidos, havendo, portanto, uma grande necessidade de se especificar a natureza da comunicação intercultural e de reconhecer diversos pontos de vista sobre este fenômeno. (Porter e Samovar, 1976). A relação entre cultura e comunicação pode ser resumida com base em Pinto (2000), como sendo uma atividade humana que deve ser analisada de forma integrada aos processos culturais. Também, devido à grande mobilidade de pessoas pelo mundo, provocando um aumento na interação entre diferentes grupos, cresce o potencial para conflitos e mal-entendidos (Freitas, 2000), que podem ser minimizados com uma melhoria nas habilidades de comunicação.

Procuramos, por fim, com este estudo, contribuir para o desenvolvimento de uma teoria da administração que valorize a cultura nacional brasileira, visto que, Carvalho Jr. e Vergara (1996) destacam a importância de se desenvolver um pensamento administrativo sintonizado com a sociedade em que se está inserido, e Hofstede (1994) enfatiza que as práticas gerenciais são culturalmente influenciadas pelo país em que estão sendo aplicadas.

³ Pesquisadores da Universidade de Aston, no Reino Unido. (Schneider e Arruda, 1996, p. 103-104).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Face às considerações apresentadas, dividimos este trabalho em nove capítulos. No primeiro, constituído pela introdução, contextualizamos a problemática tratada, apresentando tanto o problema e os objetivos de pesquisa, quanto as justificativas teórico-práticas que confirmam sua relevância e atualidade.

No segundo capítulo, apresentamos o referencial teórico-empírico, no qual abordamos as teorias e os conceitos que fundamentam nossa pesquisa. Discorremos, inicialmente, sobre o conceito de cultura, enfatizando a cultura organizacional e os traços da cultura brasileira que mais impactam a administração e, em seguida, caracterizamos os principais elementos componentes da atividade gerencial. Na seqüência, tecemos a relação entre os elementos culturais e a atividade gerencial. Finalmente, contextualizamos o presente trabalho, apresentando a origem, o desenvolvimento e a atual situação do setor automotivo brasileiro.

Apresentamos, no terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo. Em um primeiro momento, especificamos o problema, as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas, bem como a definição constitutiva de outros termos considerados relevantes. A seguir, delimitamos o estudo, definindo a população e a amostra, e apresentamos o *design* da pesquisa, onde determinamos a maneira como realizamos a coleta e o tratamento dos dados.

No quarto capítulo apresentamos a análise dos dados.

No quinto capítulo tecemos as considerações finais deste trabalho; no sexto, fazemos a previsão cronológica das fases de desenvolvimento da pesquisa; no sétimo, anexamos os modelos de questionários e roteiros de entrevistas utilizados e, por fim, no oitavo, apresentamos o referencial bibliográfico utilizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Tendo como base o nosso problema de pesquisa e os objetivos que buscamos atingir, apresentamos, no presente capítulo, o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. Abordamos, inicialmente, a noção de cultura, enfatizando o conceito de diversidade cultural; a seguir, tratamos da cultura brasileira e de seus traços mais característicos; na seqüência, discutimos sobre cultura organizacional; depois, versamos sobre atividade gerencial e seus principais elementos constitutivos; em seguida, apresentamos possíveis relações entre a cultura nacional e a atividade gerencial e, por fim, abordamos o contexto do setor automotivo no Brasil.

2.1 CULTURA

Devido ao fenômeno da globalização, percebemos a importância de se ter sensibilidade cultural, que consiste na capacidade de integrar características culturais gerais com características culturais específicas, como por exemplo, aquelas de uma organização, de um outro país ou de um grupo minoritário. (Harris e Moran, 1991). De acordo com estes autores, é a cultura que fornece às pessoas um senso de identidade que permite definir quem são, a que grupo pertencem e como devem se comportar. Isto se aplica, principalmente, àqueles que são enviados a trabalhar em outros países.

A finalidade da cultura, segundo Joly (1996), é dotar de sentido as ações das pessoas, o que acontece por meio dos traços culturais que caracterizam as atividades humanas. A cultura consiste em um sistema de crenças que, juntamente com a personalidade individual, forma a base da identidade cultural. Para esse autor, a experiência intercultural representa uma ameaça para a estrutura da identidade pessoal, pois a inserção em uma outra cultura obriga que se passe por uma certa desestruturação da personalidade e, neste sentido, explica que a experiência existencial no exterior é constituída de quatro fases: encantamento, negativismo, guardar distância ou integrar-se e choque da volta. Na primeira fase, o sentimento marcante é o de satisfação, causado pelas descobertas e pelos desafios que surgem nos primeiros meses de inserção em uma cultura diferente; na segunda,

geralmente mais longa que a anterior, os problemas do novo país passam a se tornar mais aparentes, pois os limites explicativos dos esquemas culturais de origem do expatriado começam a ser alcançados; já na terceira fase, percebe-se um movimento pendular entre dois extremos: um, a rejeição definitiva da nova cultura, ou seja, a tentativa de se manter distante da cultura local; o outro, a tentativa de se integrar ou de se tornar nativo. Por fim, na quarta fase, o expatriado se depara com as dificuldades de reinserção em sua cultura de origem, manifestadas tanto no plano pessoal quanto no profissional. (Joly, 1996). Em alguns casos, as dificuldades presentes nos primeiros meses de inserção no país anfitrião são tão fortes que a fase de encantamento é substituída pela de negativismo.

Neste sentido, Ribeiro (1972) define cultura como sendo a

herança social de uma comunidade humana, representada pelo acervo coparticipado de modos estandardizados de adaptação à natureza para o provimento de subsistência, de normas e instituições reguladoras das relações sociais e de corpos a saber, de valores e crenças com que explicam sua experiência, exprimem sua criatividade artística e se motivam para ação. (Ribeiro, 1972, p. 93).

Com o aumento da mobilidade internacional, tanto de pessoas quanto de organizações, que expandem suas atividades para além de fronteiras nacionais e geram exposição a diferentes culturas e adoção de diferentes normas, hábitos e valores, a própria cultura se torna cada vez mais sem fronteiras. (Parker, 1999). A autora destaca, ainda, que

[u]ma vez que vendas e lucros cada vez mais dependem de mercados externos, faz sentido contratar funcionários que conheçam esses mercados, e gerentes podem decidir que não é mais possível ou desejável permanecer totalmente congruente com a cultura do país de origem.

Tais mudanças nas práticas organizacionais geram outras mudanças na cultura organizacional, que, no mundo dos negócios globais, são devolvidas à cultura original, uma vez que esta também muda. (Parker, 1999, p. 415).

Portanto, com base no que foi apresentado, podemos afirmar que “a noção de cultura está na base dos estudos que tratam de expatriações”. (Fonseca, Medeiros e Cleto, 2000).

2.1.1 Diversidade cultural

O tema da diversidade cultural vem ganhando notoriedade no âmbito dos estudos que tratam de organizações, principalmente devido ao aumento do número de pessoas que deixam seu país de origem para trabalhar em outro. Tal fato acarreta a necessidade de se desenvolverem novas habilidades e uma capacidade de se conviver multiculturalmente. (Dourado Filho, 2000; Freitas, 2000). A maior preocupação, então, reside em como gerenciar a diversidade cultural no local de trabalho, causada por essa tendência mundial. (Nkomo e Cox Jr., 1999; Fleury, 1999).

A diversidade consiste em um “*mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. (Fleury, 1999, p. 3). Neste sistema coexistem grupos de maioria e de minoria, sendo os primeiros aqueles cujos membros obtiveram, historicamente, vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (Fleury, 1999).

O problema da diversidade no contexto organizacional está no fato de que, apesar de os expatriados geralmente terem o conhecimento técnico necessário para obter sucesso no exterior, o que lhes falta é “a habilidade para ajustar-se a diferentes costumes, perspectivas e práticas gerenciais [*business practices*]”. (Black e Gregersen, 1999, p. 5). Esses autores afirmam que os funcionários mandados ao exterior são, em geral, analfabetos culturalmente [*culturally illiterate*] e que, o sucesso em determinado ambiente empresarial e cultural não garante o sucesso em outro local. Colocam, ainda, que as organizações que gerenciam eficazmente seus expatriados utilizam uma série de ferramentas a fim de garantir sensibilidade cultural. Tais ferramentas, variam desde a observação casual até a aplicação de testes formais.

A importância de se ter sensibilidade cultural encontra respaldo tanto na afirmação de Hofstede (1994), de que para gerenciar é necessário saber o que deve ser feito e conhecer a experiência [*background*] de quem irá fazê-lo, quanto na de Motta (1997, p. 26), ao afirmar que as crenças, as atitudes e os valores formam a base do comportamento de executivos e trabalhadores.

Devido à importância de se compreender a cultura de um país, a fim de se proporcionar experiências interculturais com resultados positivos, torna-se

necessário o conhecimento da forma como tal cultura se formou e se desenvolveu através do tempo. Como a essência de um povo não é algo eterno e definitivo, pois os elementos que a constituem estão em constante mudança, seu estudo deve basear-se em hábitos e tendências mentais que se mostrem persistentes e gerais (Azevedo, 1958). Trazendo este conceito para a nossa realidade, “as condições objetivas nas quais a sociedade brasileira esteve historicamente imersa é que dão inteligibilidade e densidade à compreensão da nação que hoje temos e do povo que hoje somos”. (Davel e Vasconcelos, 1997, p. 94). Além disso, como enfatizam Motta e Caldas (1997), não é possível estudar uma cultura organizacional sem conhecer a cultura da sociedade em que a organização está inserida, o que encontra também respaldo em Azevedo (1958, p. 29), segundo o qual, a fim de que se possa compreender e explicar a cultura brasileira é preciso situá-la “em seu quadro geográfico, social e histórico (...)”. Devido a estes fatores, a cultura brasileira é o tema sobre o qual tratamos no próximo item.

2.2 CULTURA BRASILEIRA

Face à importância de se conhecer a cultura do local em que as empresas estão inseridas a fim de melhor compreendê-las (Hofstede, 1994; Carvalho Jr. e Vergara, 1996; Schneider e Arruda, 1996; Freitas, 1997), abordamos, neste item, aspectos da cultura brasileira considerados relevantes bem como alguns de seus traços mais característicos.

Em suas pesquisas sobre diferenças entre culturas nacionais, Hofstede (1991; 1994) definiu quatro dimensões que as identificam. A primeira é a distância do poder, que consiste na extensão com que os membros com menos poder na organização aceitam, e até mesmo esperam, que este poder seja distribuído de forma desigual. O autor afirma que o comportamento das pessoas no trabalho é altamente influenciado por suas experiências prévias na família ou na escola; assim, expectativas e medos em relação ao chefe são projeções de experiências com os pais e professores. A segunda dimensão consiste no coletivismo *versus* individualismo, que corresponde ao grau em que os indivíduos estão integrados em grupos. O particularismo, forma de pensar preconizadora de que o modo como uma pessoa deve ser tratada depende do grupo a que pertence, como ocorre no Japão; e

o universalismo, forma de pensar pela qual todas as pessoas devem ser tratadas da mesma forma, como acontece na sociedade norte-americana, são traços característicos do coletivismo e do individualismo, respectivamente. A terceira, que diz respeito à masculinidade *versus* feminilidade, refere-se à distribuição dos papéis entre os sexos. Por fim, a quarta dimensão, a resistência ao risco e à incerteza, está relacionada com a tolerância de uma sociedade para com a incerteza e a ambigüidade. Segundo Hofstede (1991), o Brasil está no grupo formado pelos países latinos mais desenvolvidos e tem como características a alta distância do poder, o médio a alto individualismo, a masculinidade média e a alta prevenção da incerteza.

A reflexão sobre os aspectos da história brasileira que influenciaram a construção de seu imaginário social e sobre os conseqüentes impactos sobre o mundo organizacional tem grande importância (Davel e Vasconcelos, 1997). Assim, com o desenvolvimento dos estudos sobre a cultura brasileira, inúmeras definições foram surgindo e abordando os diversos aspectos dessa cultura. Desta forma, para Caldas (1997, p. 81), a cultura brasileira é “plural, complexa e multifacetada” e o povo é paradoxal e ambíguo, devido às influências externas que sofreu. Por outro lado, o Brasil é uma “terra de contrastes” (Freyre, 1984; Motta, 1997, p. 37), e a sociedade brasileira, híbrida desde o início de sua formação (Freyre, 1984; Freitas, 1997).

Neste sentido, é preciso que nos detenhamos brevemente em alguns aspectos da formação do povo brasileiro. Em primeiro lugar, o povo português que se fixou no Brasil por ocasião da colonização, não constituía uma raça em seu sentido biológico. Sua constituição era a mistura entre povos indígenas da península - os primitivos iberos -, e de raças e povos que se cruzaram devido a constantes migrações pela península ibérica, como os celtas, os gregos, os fenícios, os romanos, os visigodos, os árabes e os judeus. (Azevedo, 1958). Em segundo lugar, a escassez de mulheres brancas contribuiu para o aumento da mestiçagem de brancos com índios (formando os mamelucos), depois, de brancos com negros (formando os mulatos) e, em menor proporção, de negros com índios (formando os cafuzos), o que contribuiu para a formação de “um dos maiores campos de assimilação étnica e social que já existiram”. (Azevedo, 1958, p. 66).

A miscigenação de raças que deu origem ao povo brasileiro foi produzida sob a lógica da dominação e da hierarquia social, o que fez com que, no Brasil, não

houvesse a formação histórica de cidadãos, devido, por exemplo, à impossibilidade de se dialogar politicamente com os colonizadores, que nos impuseram sua cultura. (Davel e Vasconcelos, 1997). O fato de se dizer que o Brasil foi formado por um triângulo de raças, nos remete, segundo DaMatta (1986) ao mito da democracia racial, distanciando-nos da difícil tarefa de assumir que somos uma sociedade hierarquizada, que opera por meio de gradações.

Toda essa diversidade de etnias e de costumes que deu origem ao povo brasileiro, se manifesta nas características tratadas a seguir.

2.2.1 Traços culturais brasileiros

Sabemos que toda a formação histórica do povo brasileiro contribuiu para a construção de sua cultura. Entretanto, lançamos mão apenas dos traços mais duradouros e gerais, conforme alertou Azevedo (1958), para tentarmos compreender nossa cultura e sua influência dentro das organizações que aqui estão instaladas. Por conseguinte, os traços culturais nacionais “representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro”. (Freitas, 1997, p. 39). Estabelecemos, portanto, que os principais traços culturais brasileiros são: a receptividade ao estrangeiro, a orientação para o curto prazo, a aversão à sistematização do trabalho, o protecionismo, a aversão à incerteza, o formalismo, o jeitinho e o personalismo. (Oliveira, P. T., 2000). Além destes traços, destacamos o individualismo, discutido por Azevedo (1958), Freyre (1984) e DaMatta (1997), e a valorização das relações, abordada por Holanda (1971) e DaMatta (1986, 1997).

Discorreremos, inicialmente, sobre todos esses traços, detendo-nos com mais detalhes na apresentação daqueles que parecem ser os que mais impactam a administração, como o formalismo, o jeitinho e o personalismo. (Ramos, 1983; Castor, 2000).

2.2.1.1 A receptividade ao estrangeiro

A reação de um povo frente ao desconhecido, ou a relação que estabelece com o estrangeiro, é uma característica que se mostra muito distinta

entre os povos e que revela muito de sua alma. (Oliveira, P. T., 2000). Essa autora afirma que o Brasil apresenta uma reação favorável frente ao estrangeiro, caracterizando o que chama de receptividade a outras raças, ou seja, o sentimento positivo que as pessoas de outras nações despertam no brasileiro.

A origem deste traço no brasileiro se encontra tanto no povo português quanto na nossa formação a partir de diversas etnias. Esta receptividade pode, muitas vezes, ser a expressão de um sentimento de inferioridade, caracterizado pela maior valorização do que vem de fora por acreditarmos em sua maior qualidade. Isto pode ser exemplificado por meio dos ditados populares que dizem que “santo de casa não faz milagre” (Caldas, 1997) e que “a galinha do vizinho sempre é mais gorda”. Calligaris (1996) aborda esta questão ao afirmar que os brasileiros comumente se utilizam da frase “este país não presta”, quando se referem ao Brasil. Ao estabelecer uma comparação com o povo europeu, diz que eles poderiam afirmar “que o governo não presta, que a situação econômica não presta, ou mesmo que o povo não presta, mas dificilmente diriam que seu país não presta”. (Calligaris, 1996, p. 14).

Além deste aspecto negativo, a hospitalidade ao estrangeiro pode ser vista como uma condição à confraternização, à mobilidade social, à miscigenação, à fácil e freqüente mudança de profissão e de residência, ao cristianismo lírico e à tolerância moral, características estas peculiares ao Brasil. (Freyre, 1984).

Este traço pode ser também explicado pela característica do povo português, descrita por Holanda (1971, p. 22) como sendo a “ausência completa, ou quase completa, entre eles [portugueses], de qualquer orgulho de raça”, o que se explica pelo fato de serem um povo mestiço. Da mesma forma, a sociedade desenvolvida no Brasil tinha pouca consciência de raça, já que seu colonizador português, “cosmopolita e plástico, não tinha quase nenhuma”. (Freyre, 1984, p. 4).

Partindo de uma visão histórica, a origem deste traço cultural remonta ao período do descobrimento. De acordo com este ponto de vista, o estrangeiro significativo no Brasil não é sempre o mesmo; ao contrário, é um arquétipo mutante, pois mudou de nacionalidade e de origem com o passar do tempo. (Caldas, 1997). Para o autor, a nacionalidade do estrangeiro representativo no Brasil teve três períodos: o primeiro é o lusitano, pois praticamente tudo, nos primeiros 200 a 250 anos de história brasileira, remonta ao estrangeiro português; o segundo é o período Paris-Londres, porque a corte portuguesa instalada no Brasil se inspirava em

tradições dessas sociedades européias (Caldas, 1997, p. 80; Pinto, 2000); e, o terceiro, iniciado na década de 1930 e permanente até hoje, é o norte-americano.

Esse autor cita também raízes econômicas e culturais, além das históricas, para o traço cultural ora descrito. Caldas (1997) afirma que existe uma forte motivação econômica para a mudança de um estrangeiro representativo para outro. Por exemplo, com a forte industrialização deste século, foi preciso se adequar ao *modus vivendi* norte americano para se adaptar ao novo padrão de modernidade. Ao tratar das raízes culturais diz que

[q]uando damos à referência estrangeira papel maior do que teria em outras circunstâncias, na verdade manifestamos não apenas a insegurança da ausência percebida de um caráter próprio, alternativo, com o qual o estrangeiro, representando o *outro*, deveria negociar a realidade. Mostramos também que é justamente a ausência desse caráter local e desse diálogo com o *outro* que nos faz adotar e jogar fora um estrangeiro em nome de outro, uma e outra vez. Paradoxalmente, no imaginário brasileiro, talvez essa seja a nossa forma de buscarmos um referencial estável para nós mesmos. (Caldas, 1997, p. 82).

No âmbito organizacional esta receptividade ao que “vem de fora” pode ser identificada nas importações de técnicas e ferramentas gerenciais que, por não serem adaptadas ao contexto brasileiro, acarretam problemas para as organizações. (Carvalho Jr e Vergara, 1996; Caldas, 1997; Oliveira, P. T., 2000).

2.2.1.2 A orientação para o curto prazo

Outra característica marcante do povo brasileiro é a importância do presente em detrimento do futuro. Nessa cultura, não se destacam nem a avidez do ganho nem a preocupação com o futuro, o que está além do presente praticamente não existe, de modo que o cálculo não é parte da essência deste povo. (Azevedo, 1958). Em outras palavras, o brasileiro limita seu foco às “perspectivas de proveito material que dêem retorno a curto prazo”. (Freitas, 1997, p. 53). Podemos ilustrar este pensamento com o ditado popular que diz que “o futuro a Deus pertence”.

Novamente, a origem deste traço pode ser encontrada no processo de colonização do Brasil, pois o comportamento da colônia era imediatista,

desinteressado pelo longo prazo e de natureza predatória. (Prado Júnior, 1996; Castor, 2000). Nas palavras de Castor (2000),

[o] Brasil constituía um negócio a ser explorado, como as Índias e, consequentemente, deveria ser tratado como tal. O país não era um território onde uma população criasse uma nova nação, para onde transplantasse sua cultura ancestral, seus hábitos, sua língua e suas tradições: era, simplesmente, um enclave comercial, dotado de presumíveis riquezas naturais, que deveriam ser carregadas para a metrópole portuguesa com a maior expediência possível. (Castor, 2000, p. 29).

Existem dois princípios que regulam a atividade humana em uma coletividade e são caracterizados pelo tipo do aventureiro e do trabalhador. (Holanda, 1971). Para o primeiro, o que importa é o resultado que se pretende alcançar, ou seja, o fim e não os processos intermediários. Este tipo humano “[v]ive dos espaços ilimitados, dos projetos vastos, dos horizontes distantes”, busca colher o fruto sem plantar a árvore e valoriza todas as ações que geram uma recompensa imediata. O autor afirma que os portugueses que colonizaram o Brasil podem ser caracterizados de aventureiros. Já o tipo humano do trabalhador, enxerga primeiro as dificuldades que terá que transpor para atingir o seu objetivo, valoriza o esforço lento e persistente e, para ele, a parte é maior que o todo. O trabalhador só atribui valor moral positivo àquelas ações que sente ânimo de praticar, desprezando tudo o que se relaciona com a concepção do aventureiro.

Desta forma, podemos dizer que este traço se relaciona, dentro das organizações, com o enfoque dado ao planejamento. (Dourado Filho, 2000; Oliveira, P. T., 2000). Ocorre, portanto, que devido à pouca preocupação com o futuro, o planejamento de longo prazo é negligenciado, dando espaço ao improviso que, segundo Dourado Filho (2000, p. 11), “é uma verdadeira instituição brasileira”.

2.2.1.3 A aversão à sistematização do trabalho

A aversão à sistematização do trabalho, outro importante traço cultural brasileiro, é uma consequência de o processo de formação de nossa sociedade ter sido conduzido por ‘aventureiros’, no sentido elaborado por Holanda⁴. (Oliveira, P.

⁴ Ver explicação no item 2.2.1.2

T., 2000). Além disso, podemos destacar a influência dos índios, que não se adaptavam ao trabalho metódico da exploração dos canaviais, trabalho que os portugueses tentaram impor-lhes por ocasião da colonização. Esta tentativa portuguesa fracassou pois os indígenas não se adaptavam a atividades sedentárias e nem tampouco estavam acostumados a realizar trabalhos que exigissem uma regularidade metódica ou que os colocassem sob vigilância e fiscalização de alguém. (Holanda, 1971).

Portanto, tendo sido a sociedade brasileira formada por povos com tais características, verificamos que, segundo DaMatta (1986),

[n]o Brasil, como em muitas outras sociedades, o rotineiro é sempre equacionado ao trabalho ou a tudo aquilo que remete a obrigações e castigos... a tudo que se é obrigado a realizar; ao passo que o *extra-ordinário*, como o próprio nome indica, evoca tudo que é fora do comum e, exatamente por isso, pode ser inventado e criado por meio de artifícios e mecanismos. Cada um deles permite 'esquecer' o outro, como as duas faces de uma mesma moeda. (DaMatta, 1986, p. 68).

Freyre (1984, p. 240) lembra que os portugueses, devido à escravidão dos mouros, transformaram o verbo trabalhar em mourejar, fato que se estendeu à época da colonização do Brasil quando persistia a idéia de que "trabalho é só para negro". Além disso, na concepção do povo ibérico, a ociosidade era mais importante que a atividade produtiva. (Holanda, 1971, p. 10). Neste sentido, "o trabalho não só não dignificava o homem como este não se definia pelas suas atividades de trabalho e sim pela rede de suas relações sociais". (Barbosa, 1996, p. 10).

Holanda (1971) destaca a valorização do trabalho criativo e a discriminação ao trabalho manual dizendo que, em nossa vida social, possuem posição de destaque

certas qualidades de imaginação e 'inteligência', em prejuízo das manifestações do espírito prático ou positivo. O prestígio universal do 'talento', com o timbre particular que recebe essa palavra nas regiões, sobretudo onde deixou vinco mais forte a lavoura colonial e escravocrata, como o são eminentemente as do nordeste do Brasil, provém sem dúvida do maior decoro que parece conferir a qualquer indivíduo o simples exercício da inteligência, em contraste com as atividades que requerem algum esforço físico. (Holanda, 1971, p. 50).

Portanto, o brasileiro prefere “deixar o que é trabalho e metódico para amanhã”. (Freitas, 1997, p. 53). Segundo este autor, além de já sermos predispostos por um desprezo ao trabalho manual, o sistema escravocrata no Brasil veio reforçar tendências herdadas de nossos colonizadores. Aqui, o trabalho manual era tarefa exclusiva dos escravos, que eram vistos como animais que existiam para servir o senhor.

Por fim, verificamos que este traço também se apresenta refletido dentro das organizações na forma de desvalorização do trabalho operacional, do que é metódico e que não oferece espaço à criatividade. Por outro lado, o trabalho criativo, que exige raciocínio e algum talento natural, é exaltado, o que leva as pessoas a aceitarem, e até mesmo a buscarem dentro da empresa, atividades em que possam utilizar seus talentos. A exemplo disto podemos citar a participação voluntária tanto na organização de eventos como festas para a celebração de alguma data importante e semanas de prevenção de acidentes, quanto em grupos de estudo ou de implantação de programas como os de qualidade.

2.2.1.4 O protecionismo

Este traço consiste em uma decorrência do fato de nossa sociedade ser fundamentada em relações pessoais. (Oliveira, P. T., 2000). A autora destaca, ainda, como reflexos deste traço, a postura de espectador do brasileiro, que espera por soluções externas, geralmente vindas do ‘estrangeiro’ ou do governo.

Da mesma forma, Caldas (1997, p. 82) afirma que foi o fato de o brasileiro ter como forte característica o traço autoritário e, ao mesmo tempo, paternalista que estimulou o gosto simultâneo pelo protecionismo e pela dependência. Fomos acostumados, enquanto povo, a nutrir uma postura de espectador, sempre dependente de algo ou de alguém - em geral algum tipo de ‘estrangeiro’ – que nos conduza.

A presença deste traço na origem de nossa história pode ser percebida na relação entre senhores e escravos, tendo estes “um comportamento que oscilava da situação de dependente para a de protegido, e até de solidário e afim”. (Holanda, 1971, p. 24). Além disso, podemos visualizar esta característica brasileira no seguinte ditado popular: “quem tem padrinho não morre pagão”.

Nas organizações, o protecionismo se apresenta na postura de dependência em que os subordinados se colocam em relação aos seus superiores, transferindo para eles as responsabilidades e esperando que deles venha proteção e solução para seus problemas.

2.2.1.5 O individualismo

Esta característica com origem nos três primeiros séculos após o descobrimento, devido ao fato de as grandes propriedades de terra terem condições de se auto sustentarem por produzirem a maioria dos artigos de consumo de que necessitavam, é uma das mais marcantes do caráter brasileiro. (Azevedo, 1958). A esse individualismo, provocado pelas distâncias e pelo isolamento, o autor atribui a ausência do espírito de cooperação.

Este traço tem origem na casa-grande das fazendas de escravos, onde os sentimentos tendiam para o individualismo e para o privativismo, ao contrário da senzala que originou sentimentos coletivistas. Por conviverem lado a lado, estes dois sentimentos eram partes de uma confraternização que dificilmente teria ocorrido, se outro tipo de cristianismo, que não fosse doce e doméstico e no qual eram batizados obrigatoriamente os negros vindos da África, tivesse dominado a formação social da sociedade brasileira. (Freyre, 1984)

Este individualismo é representado por DaMatta (1997) no espaço da rua, em contraposição ao coletivismo presente no espaço que o autor denomina de casa. Estes espaços, opostos de forma dinâmica e relativa, são esferas de significação social e fazem mais do que separar contextos e configurar atitudes, pois contêm visões de mundo diferentes: normatizam e moralizam o comportamento. Portanto, o que se espera, o que é normal, é que as pessoas assumam comportamentos diferentes, mas complementares e não excludentes, por estarem em ambientes dominados pelo código da casa, da rua ou do outro mundo. Na casa, as relações são pessoais, a pessoa é ressaltada e a emoção é englobadora, o código é fundado na família, no compadrio, na amizade, na lealdade, na pessoa (que se sente um “supercidadão”); já na rua, os discursos são rígidos, seu código é fundado em leis impessoais e universais, na burocracia, no formalismo jurídico e no ser humano como indivíduo e “subcidadão”. A *rua* é um “mundo exterior que se mede pela ‘luta’

pela competição e pelo anonimato cruel de individualidade e individualismos”. (DaMatta, 1986, p. 28).

Nas organizações, quando o código da rua prevalece, este traço causa dificuldades em se trabalhar em equipes.

2.2.1.6 A valorização das relações

Este traço é herdado dos nossos colonizadores portugueses e está relacionado com o modo como acontecia o trabalho coletivo naquela época. (Holanda, 1971). Desta maneira, para melhor compreendermos o significado do trabalho coletivo, para os portugueses, destacamos que há uma diferença entre cooperação e prestância. A primeira é orientada para um objetivo material comum, sendo esta relação com o objetivo o que mantém os indivíduos unidos. Já na prestância, o objetivo material comum tem pouca importância, o relevante é o benefício que um indivíduo fornece a outro. Podemos afirmar, portanto, que não existe uma relação real e direta entre trabalho coletivo e cooperação disciplinada e constante. Para os portugueses, por exemplo, o trabalho importa menos que o sentimento de ajuda mútua, afinal são do tipo humano aventureiro. (Holanda, 1971).

Neste sentido, DaMatta (1997) afirma que a sociedade brasileira possui uma lógica relacional, pois a relação é um dado básico de todas as situações. Suas características são a busca constante pela inclusão, pela maximização das relações e pela crença maior nas relações sociais do que nos próprios indivíduos que lhes dão forma. O autor ilustra esta característica da nossa sociedade com o exemplo da cozinha, da comida e do modo de comer do brasileiro embasados em um código culinário também marcado pela ligação, como por exemplo, o arroz que vem sempre acompanhado pelo feijão. (DaMatta, 1986, p. 64).

Nas organizações, este traço cultural pode facilitar o desenvolvimento de um grupo de trabalho mais coeso visto que a ajuda mútua e a busca de integração são aspectos importantes para os brasileiros.

2.2.1.7 A aversão à incerteza

Esta característica parece ter as mesmas origens do protecionismo, mas é tratada de forma diferenciada porque suas conseqüências, principalmente no âmbito organizacional, têm importância especial. (Oliveira, P. T., 2000). A necessidade de estabilidade e de segurança pode se manifestar tanto no protecionismo e na dependência quanto no formalismo, ou seja, na necessidade de regras, mesmo que elas não sejam condizentes com a realidade.

Hofstede (1980) diz que podemos considerar a aversão à incerteza como sendo o modo pelo qual as pessoas de uma determinada cultura buscam, por meio de regras, a estabilidade. Em sua classificação, o Brasil foi definido como um país de alta prevenção da incerteza.

Nas organizações, este traço se reflete na dificuldade para assumir riscos, para tomar a iniciativa e para aceitar mudanças. Um dito popular que expressa este sentimento avesso à incerteza é o de que “não se mexe em time que está ganhando”.

2.2.1.8 O formalismo

Esta característica cultural brasileira também tem origem em nosso passado colonial (Ramos, 1983; Castor, 2000; Oliveira, P. T., 2000) e, mesmo assim, apresenta-se como um tema “atual no âmbito da teoria administrativa” (Ramos, 1983, p. 271).

Fred Riggs (*apud* Ramos, 1983, p. 252) define o formalismo como sendo a “discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la. Registra-se ali onde o comportamento efetivo das pessoas não observa as normas estabelecidas que lhe correspondem, sem que disso advenham sanções para os infratores”. Assim sendo, o oposto do formalismo é o realismo. Para esse autor, os problemas administrativos, dentre os quais destaca-se o formalismo, são típicos de sociedades em transição e, para solucioná-los, propõe três modelos ecológicos: o concentrado, o prismático e o difratado (quadro 1). Utiliza, além do critério do formalismo, o da heterogeneidade e o da superposição para explicar as sociedades. Afirma que a heterogeneidade se manifesta materialmente, quando elementos tecnológicos modernos se misturam com antigos, quando o urbano se mistura com o

rural. Já a superposição consiste “no exercício cumulativo de funções diferentes por uma mesma unidade social”. (Riggs, *apud* Ramos, 1983, p. 251).

Para Ramos (1983), o termo formalismo apresenta diversos significados, dentre os quais destaca quatro. O primeiro é o de que o formalismo pode ser considerado como ingrediente normal de toda condição elitista. Isto porque, segundo o autor, “[a] elite tem sempre, mais do que a massa, consciência do caráter convencional das regras e normas, dada a sua participação privilegiada no processo social. O seu papel de agente ativo na elaboração de tais regras e normas e/ou a acurácia do seu saber a tornam mais emancipada do que a massa”. (Ramos, 1983, p. 255). O segundo significado se apresenta como uma decorrência do conservadorismo. Explica o autor que, devido à repetição, as pessoas esquecem os objetivos para os quais foram criadas regras e normas e passam a aplicá-las de modo funcionalmente irracional. O terceiro significado, por sua vez, equipara o formalismo a uma forma de acomodação, em que o sujeito do formalismo está em estado de considerável tensão. Assim, tanto o homem do campo que migra para a cidade, quanto imigrantes estrangeiros, lançam mão de processos acomodativos de ajustamento à nova sociedade. Por fim, o último conceito é aquele definido por Riggs, que consiste na discrepância entre os comportamentos concretos e as normas prescritas que deveriam regulá-los.

Para Ramos (1983, p. 271), “o formalismo não é característica bizarra, traço de patologia social nas sociedades prismáticas, mas um fato normal e regular, que reflete a estratégia global dessas sociedades no sentido de superar a fase em que se encontram”. O autor complementa esta afirmação dizendo que “o formalismo nas sociedades prismáticas é uma estratégia de mudança social imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e do modo particular como se articula com o resto do mundo”. (Ramos, 1983, p. 271). Neste sentido, destaca quatro acepções estratégicas do formalismo. Primeiramente, o formalismo é visto como uma estratégia para absorver ou dirimir conflitos sociais. Assim, a fim de evitar que a população sem ocupação se polarize e se torne um perturbador da ordem, a burocracia estatal a absorve em seu quadro de funcionários. Em segundo lugar, o formalismo consiste em uma estratégia a serviço da mobilidade social vertical ascendente. Enquanto por um lado, a estrutura se resguarda ao absorver o excedente populacional, por outro lado, os cidadãos, recorrem ao formalismo, em busca de um auxílio. Em terceiro lugar, o formalismo é uma estratégia a serviço da

construção nacional, ou seja, em nosso processo de construção, saímos do formal, do teórico, e caminhamos para algo que possa ser concretamente vivido. Por fim, o formalismo é, também, uma estratégia de articulação da sociedade periférica com o mundo exterior, tendo sido um fator facilitador da inserção do Brasil na comunidade internacional. (Ramos, 1983; Castor, 2000).

Quadro 1
Modelos de sociedade e suas características

MODELOS DE SOCIEDADE			
Concentrado		Prismático	Difratado
CARACTERÍSTICAS	Com uma só estrutura, funcionalmente difusa	Estrutura nem difusa, nem específica.	Com uma função para cada estrutura, funcionalmente específica
	Baixo grau de heterogeneidade (alto grau de homogeneidade)	Alto grau de heterogeneidade	Baixo grau de heterogeneidade (alto grau de homogeneidade)
	A superposição acontece necessariamente	Ocorre o nepotismo	A superposição acontece de forma escassa

Fonte: Fred Riggs (*apud* Ramos, 1983, p. 250), adaptado pela autora.

O formalismo também faz parte de uma das três formas de se garantir a segurança e de se evitar riscos no futuro. (Prates e Barros, 1997). A primeira é a tecnologia por meio da qual as pessoas se protegem dos riscos da natureza e da guerra. A segunda maneira é a lei e todo tipo de regra formal utilizada para gerar proteção contra a imprevisibilidade do comportamento humano. Finalmente, a terceira forma é a religião que, segundo os autores, garante a sensação de segurança em relação ao que transcende a realidade humana.

De acordo com esses autores, o que acontece no Brasil é uma “aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro”. (Prates e Barros, 1997, p. 63). Em outras palavras, existe um hiato entre o direito e o fato que caracteriza e justifica o formalismo, o que constitui a patologia deste traço cultural. À

medida em que o formalismo ocorre, processos de ajustamento surgem para superá-lo, havendo o risco de se empregar legislação, formando assim, um ciclo vicioso.

Por fim, ressaltamos que, segundo Castor (2000)

não se pode desconhecer a importância da contribuição do formalismo para a manutenção e o agravamento das desigualdades sociais; e, também, para o desenvolvimento de um *ethos* coletivo oportunista e pouco comprometido com as instituições nacionais, o que levou a população a encarar com naturalidade e até admiração os esforços para minorar o artificialismo das leis, instituições e políticas que lhe foi imposto. O fato é que, de uma ou outra maneira, todos se acomodam a este cenário formalista (...). (Castor, 2000, p. 40).

Dentro das organizações, este traço se reflete em um exagerado apego às leis e normas escritas. Principalmente no caso de empresas estrangeiras, ocorre a aplicação de leis que, por não serem baseadas nos costumes locais, incitarão a criação de formas de contorná-las.

2.2.1.9 O jeitinho

O 'jeito' é uma prática oriunda do formalismo e consiste no genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades, independentemente do conteúdo das normas, códigos e leis. (Ramos, 1983). De acordo com o autor, enquanto o formalismo é uma estratégia primária, o 'jeito' é uma estratégia de segundo grau.

A eficácia do 'jeito' é assegurada “pela considerável e às vezes dominante influência das relações de parentesco e de compadrio nas decisões governamentais e administrativas”. (Ramos, 1983, p. 290). Por conseguinte, o jeitinho é uma maneira de se reagir ao formalismo. Como afirma Castor (2000, p. 47), o que ocorre é que “o Brasil real se defende da camisa-de-força que lhe é imposta pelo Brasil oficial, redefinindo seus códigos legais a partir da prática social para reduzir as desigualdades que estão neles implícitas, ao invés de confrontar aberta e desafiadoramente os códigos e leis que quer derrogar”.

De acordo com DaMatta (1986, p. 99), “[o] jeito é um modo e um estilo de realizar”. Ressalta que é, sobretudo, “um modo simpático, desesperado ou humano de relacionar o impessoal com o pessoal (...). Em geral, o jeito é um modo pacífico e até mesmo legítimo [de resolver problemas]”. Para Barbosa (1992, p. 32), “o jeitinho

é sempre uma forma ‘especial’ de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência”.

Neste sentido, o jeitinho brasileiro “é uma prática cordial que implica personalizar relações” por meio de algum interesse comum. (Motta, 1997, p. 34). Segundo este autor, por um lado, o jeitinho se diferencia da “arrogância em apelar para um *status* mais alto de um parente ou de um conhecido importante”, que DaMatta (1983, p. 139) chama de “rito do ‘Você sabe com quem está falando?’” e, por outro, aproxima-se da malandragem, apesar de esta implicar predisposição para tirar vantagem, característica que o jeitinho não tem.

Barbosa (1992) ressalta que é importante conhecer a diferença que existe entre o jeitinho, o favor e a corrupção. O favor é uma situação que, para a maioria das pessoas, implica reciprocidade direta e não envolve a transgressão de nenhuma norma. Já a corrupção diferencia-se do jeito porque implica vantagem material, geralmente financeira, advinda da situação. No jeitinho, há certa reciprocidade informal, já que qualquer pessoa pode receber retribuição de um jeitinho que não foi concedido por ela e, além disso, se existe vantagem material, ela é muito pequena, na forma de pequeno agrado.

Encontramos, portanto, seja no nosso dia-a-dia, seja no ambiente organizacional, manifestações do jeitinho brasileiro por meio do desrespeito a normas universais. Por outro lado, este comportamento é muitas vezes responsável por flexibilidade e rapidez nas soluções, criatividade e improvisação. (Oliveira, P. T., 2000). Com isso, foram geradas expressões tais como “quebrar um galho” e “fazer vista grossa” (Ramos, 1983) e ditados populares, como “só não se dá jeito para a morte”.

2.2.1.10 O personalismo

As raízes deste traço cultural brasileiro podem ser encontradas na influência das culturas ibérica (Holanda, 1971; Lopes, 1998) e silvícola. A primeira trazendo a cultura da personalidade que “parece constituir o traço mais decisivo na evolução da gente hispânica” (Holanda, 1971, p. 4); e, a segunda, trazendo o uso do cunhadismo, que consiste na incorporação de estranhos a uma comunidade (Ribeiro, 1995, p. 81). Além disso, por sermos uma sociedade baseada em relações, desenvolvemos a necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e

afetuosos, comportamento que pode ser atribuído às raízes africanas, mesmo que indiretamente. (Freitas, 1997). A moral que deu origem ao personalismo foi aquela formada por dois princípios surgidos na sociedade rural: o da autoridade soberana do chefe e o da fidelidade incondicional do servidor. (Azevedo, 1958).

O personalismo pode ser definido como sendo o “[o] magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações (relações com outras pessoas), e não por sua especialização”. (Prates e Barros, 1997, p. 60). Além disso, ressaltam que, em relação a essa atitude, a “referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida”. Dizem, então, que a sociedade brasileira é heterogênea, desigual, relacional e inclusiva, ao contrário da sociedade americana, que se caracteriza por ser homogênea, igualitária, individualista e exclusiva. (Prates e Barros, 1997).

Schneider e Arruda (1996) colocam que

[o] personalismo, que significa relacionar-se com outras pessoas por meio do conhecimento pessoal que se tem delas, e não em termos de direitos e obrigações impessoais, não é apenas um traço específico. Ele está acompanhado de outras características, tais como informalidade e cordialidade com extensas redes de pessoas conhecidas entre si envolvendo a maioria dos brasileiros. Estas redes afetam não apenas a privacidade dos indivíduos, mas também sua autonomia e desenvolvimento pessoal. Como parte disto, a informalidade brasileira enfatiza relacionamentos diretos e pessoais, o que para muitos resulta em cordialidade, a mais positiva das características deste povo na opinião tanto dos próprios brasileiros quanto de estrangeiros que visitam o Brasil. (Schneider e Arruda, 1996, p. 101).

Algumas características do personalismo são: sociedade baseada em relações pessoais, paternalismo e busca de proximidade e afeto nas relações (Freitas, 1997), características estas que devem ser somadas à apropriação do público pelo privado e à igualdade moral e não jurídica (Oliveira, P. T., 2000, p. 14).

A relação paternalista, tão comum nas organizações brasileiras, pode ser descrita da seguinte forma: “[u]ma relação em que o pai (superior), ao mesmo tempo em que controla o subordinado e o ordena (relação econômica), também agrada-o e protege-o [sic] (relação pessoal)”. (Freitas, 1997, p. 49). Sabemos que, na família patriarcal, o chefe e os descendentes são tão unidos que chegam a formar um todo indivisível, cujos membros se acham associados uns aos outros por sentimentos e

deveres, nunca por interesses ou idéias. Além disso, a família se torna tão forte que sentimentos próprios da vida doméstica se expandem para vida social, significando uma invasão do público pelo privado e do Estado pela família. (Holanda, 1971, p. 50).

Percebemos a força desse traço na presença até em organizações que deveriam ser baseadas em princípios racionais. Verificamos, mesmo no cotidiano organizacional, decisões e relações baseadas nos relacionamentos pessoais, em detrimento de aspectos profissionais e objetivos. (Oliveira, P. T., 2000).

Por fim, cabe ressaltar que, tanto a cultura da organização quanto aquela trazida pelos membros da organização, são relevantes. Neste sentido, Hofstede (1994) afirma que o gerenciamento de negócios internacionais envolve, ao mesmo tempo, a administração de diferenças entre culturas, tanto nacionais quanto organizacionais. De acordo com Hatch (1997, p. 210), a importância do estudo de Hofstede (1991) não consiste apenas no fato de ele ter demonstrado diferenças culturais específicas entre as nações, mas por ter mostrado que a cultura organizacional é um ponto de entrada para a influência da sociedade em uma organização. Para a autora, os traços culturais nacionais podem ser vistos como uma parte da rede de significados que constitui a cultura organizacional. Portanto, é sobre alguns aspectos da cultura organizacional que nos detemos a seguir.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Apesar da existência de um mercado que, em termos de negócios, tem a tendência de crescer devido à intensificação dos contatos interculturais provocada sobretudo pela globalização da economia e dos negócios, são poucos os profissionais que, no Brasil, se dedicam ao estudo destas relações interculturais. (Barbosa, 1996). Essa autora destaca que, no Brasil, a empresa “fornece emprego e trabalho, mas não identidade”, como acontece nas sociedades norte-americana e japonesa, por exemplo. “Nasce daí a dificuldade de se criar culturas organizacionais claras e fortemente demarcadas, como as IBMistas, nos Estados Unidos” (Barbosa, 1996, p. 12).

O conceito de cultura organizacional tem origem em estudos antropológicos (Smircich, 1983), segundo os quais, existem mais de 164 definições

diferentes para esse termo (Schneider e Arruda, 1996). O desenvolvimento de estudos nessa área teve início a partir do final da década de 1970 e início da de 1980, devido principalmente ao grande sucesso das empresas japonesas. (Barbosa, 1996; Lima, 1998).

Cultura organizacional é definida por Schein (1985) como sendo

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein, 1985, p. 9).

Para outros autores, a cultura organizacional é a identidade da empresa pois compreende padrões de pensamento e de comportamento (Pereira, 1991). A autora afirma que a cultura da organização condiciona intelectual e afetivamente os dirigentes empresariais a agirem de acordo com os seus padrões valorativos.

O papel da cultura organizacional na comunicação e nas relações de dominação é destacado por Fleury (1991; 1996), quando a define como sendo “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. (Fleury, 1991, p. 6).

Percebemos que, apesar das diferenças, em geral os autores consideram a cultura organizacional como um padrão de comportamento próprio de cada organização, o que as diferencia umas das outras. (Fleury, 1991; Lima, 1998).

Os estudos sobre cultura organizacional podem ser separados em dois grupos: aqueles que estudam a cultura como variável, ou seja, como algo que a organização tem; e os que estudam cultura como metáfora, como algo que a organização é. (Smircich, 1983; Dinardi, 1991).

Segundo Smircich (1983), existem cinco modelos de investigação. Dois deles, cultura comparativa e cultura corporativa, tratam a cultura como variável, sendo que no primeiro ela é independente, é parte do meio em que está inserida e é vista como uma força determinante ou marcante; e, no segundo, é interna sendo vista como um resultado da realização humana. Nas outras três abordagens: cognitiva, simbólica e estrutural-psicodinâmica, a cultura passa a ser estudada como

metáfora. De acordo com Morgan (1996, p. 20), “trabalhando o uso da metáfora - que é básica para a forma de pensamento em geral -, tem-se meios de desenvolver a forma de pensamento criativo bem como o pensamento disciplinado, numa forma que permita vasculhar e lidar com o caráter multifacetado da vida organizacional”. Esse autor afirma que o uso da metáfora para a análise organizacional tem como suporte a capacidade humana de pensamento crítico, o que, segundo ele, “é o mais válido recurso que se tem”.

Acreditamos que a importância de se conhecer a cultura da sociedade na qual uma organização está inserida, está no fato de que, como lembra Chanlat (*apud* Fischer *et al.*, 1993, p. 94), “a organização enquanto objeto de análise não é uma tribo, nem uma sociedade à parte, transpassada por componentes sociais, constitui um elemento da estrutura social e da cultura a que pertence”. Neste sentido, Hatch (1997, p. 206) afirma que “o conceito mais unificado de cultura organizacional vem da noção de que as organizações são manifestações de um sistema cultural maior”. Por este motivo, estudamos a influência da cultura brasileira sobre organizações multinacionais tendo sempre em mente a sua cultura organizacional, muito influenciada pela cultura de seu país de origem.

2.4 ATIVIDADE GERENCIAL

As sociedades que nos antecederam possuíam organizações, mas a sociedade moderna é uma “sociedade das organizações”. (Etzioni, 1974, p. 166). Isto porque, desde que nascemos, fazemos parte de organizações, seja para estudar, para trabalhar ou para se distrair. Sendo assim, organizações são “unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos⁴ específicos”. (Etzioni, 1974, p. 166).

Como as organizações são indiscutivelmente parte de nossas vidas, como demonstrou Etzioni (1974) e é dentro delas que as práticas gerenciais vistas a seguir são executadas, cabe aqui comentar sobre a origem da companhia, a mais antiga ancestral da empresa moderna (Sampson, 1996). A companhia surgiu na Idade Média quando, durante as cruzadas, os comerciantes, membros das firmas

⁴ Objetivo é um estado que desejamos atingir e, portanto, a eficiência da organização é determinada pela consecução de seus objetivos (Etzioni, 1974, p. 11-18).

marítimas, começaram a se denominar *compagnie*, pois devido à necessidade de colaborarem entre si, comiam pão uns com os outros (*cum-panis*). Já no século XVII surgiram as sociedades anônimas. Fora das grandes companhias, o caráter do “homem de negócios” surgiu com mais ênfase durante a Revolução Industrial. Foi somente na metade do século XIX que o conceito de administrador de negócios começou a surgir e ter atuação entre proprietários de empresas e empregados. (Sampson, 1996).

Com as mudanças ocorridas na sociedade e, mais especificamente, no mundo dos negócios nas últimas décadas, houve também mudanças na maneira como as empresas são administradas. Atualmente, empresas com atuação internacional devem promover o desenvolvimento da administração das diferenças culturais que marcam as interações inter-organizacionais no cenário global. (Echeveste *et al.*, 1999). Face a esse novo ambiente, os executivos enfrentam, segundo esses autores, a imposição de uma renovação de suas qualificações. Assim, perceberam com base nas entrevistas realizadas com 136 executivos dos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que os atributos ou habilidades considerados mais importantes pelas empresas de controle estrangeiro são diferentes daqueles considerados importantes pelas de controle nacional. Enquanto para estas as características mais importantes são: humildade e gosto pelo que faz; para aquelas, são: abertura para novas idéias, predisposição para correr riscos, coordenação de trabalhos em equipe, gerenciamento de inovação, antecipação de ameaças e oportunidades, visão estratégica, capacidade de administrar conflitos e desenvolver pessoas, flexibilidade, conhecimento de negócios internacionais, conhecimento de processos de alianças e *joint ventures*, fluência em outros idiomas e culturas e, por fim, vivência internacional. (Echeveste *et al.*, 1999, p. 181).

Tendo em vista as características da sociedade atual e as exigências quanto às qualificações exigidas dos executivos, adotamos o conceito que define atividade gerencial como sendo aquela constituída pelo conjunto de práticas executadas por um gerente com a finalidade de um esforço de sistema cooperativo. (Barnard, 1968). Sua importância para este estudo está no fato de que “todas as práticas gerenciais são passíveis de ser influenciadas pela cultura”. (Rodrigues e Duarte, 1999, p. 52).

Para Hofstede (1994), gerenciar é conseguir que as coisas sejam feitas por meio de (outras) pessoas. Assim sendo, a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos, é preciso que se disponha de pessoas capacitadas tanto técnica quanto gerencialmente. Tratamos, neste estudo, da atividade gerencial e dos seus principais elementos constitutivos, dando destaque ao processo de comunicação.

2.4.1 Elementos constitutivos da atividade gerencial

Para Hofstede (1994, p. 12), da mesma forma como em qualquer organização, a melhor estrutura de uma multinacional depende da disposição de pessoas adequadas dentro dela. Afirma que dois papéis são cruciais: o do gerente da filial, pois fará o elo entre a cultura local e a cultura corporativa, e o “diplomata corporativo”, funcionário da matriz ou de outra unidade que esteja impregnado da cultura corporativa, que seja fluente em vários idiomas e que tenha ampla experiência profissional e de vida em outras culturas. Esse profissional é essencial, segundo o autor, para fazer funcionar estruturas de trabalho multiculturais.

Cabe lembrar que nem todo trabalho executado por pessoas em cargos gerenciais (executivos) consiste em função gerencial. (Barnard, 1968). Para esse autor, as funções do executivo são: prover um sistema de comunicação, garantir a realização de esforços essenciais, bem como formular e definir propósitos. De acordo com Rodrigues e Duarte (1999) a tomada de decisão, a comunicação, o controle e a negociação são algumas dentre as diversas práticas gerenciais passíveis de serem influenciadas pela cultura.

Tomada de decisão

Pode-se afirmar que a importância da decisão reside no fato de ser um elemento primordial na composição da administração. (Ramos, 1983). Para Simon (1960), o processo de tomada de decisão pode ser chamado de administração, pois

representa a maior parte das atividades de um executivo. Afirmar que tal processo é constituído por três etapas principais formadoras de um ciclo: coleta de informação, estruturação e escolha. Na primeira etapa, ocorre a identificação das situações que exigem a tomada de uma decisão; na segunda, tem lugar a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação; e, na terceira, acontece a escolha de uma entre as possíveis ações. Em geral, acrescenta que essas etapas são mais complexas, podendo cada uma constituir um processo próprio. Em relação à capacidade de um executivo de tomar decisões, afirma que não é inata, mas sim, que as habilidades necessárias podem ser adquiridas por meio de treinamento.

Há dois tipos de decisões: as programadas e as não-programadas, que não constituem tipos distintos, mas sim as duas extremidades de um *continuum*. (Simon, 1960). As decisões programadas têm como característica o fato de serem repetitivas e rotineiras, sendo possível criar um processo definido para abordá-las, seja por hábito ou por um meio padronizado de operação. Já as decisões não-programadas são novas, não estruturadas, com importantes conseqüências e, por isso, não há um método pré-determinado para que tais decisões sejam tomadas. Segundo Simon (1960, p. 68), “[d]ecisões diferentes precisam ser tomadas em diferentes níveis da organização, e a melhor localização para uma classe de decisões, pode mudar à medida que mudam as circunstâncias”.

Ramos (1983, p. 13) tece uma crítica ao pensamento de Simon dizendo que falta a ele uma “visão multidimensional, adequada à complexidade do fato administrativo e ao seu rico dinamismo”. Portanto, “a decisão não é variável independente do processo administrativo e seu peso específico muda de grandeza de uma situação para outra”. (Ramos, 1983, p. 13). Coloca, ainda, que a eficácia, a comunicação e o tempo são pressupostos relevantes da decisão. Segundo o autor, o objetivo do processo de organização é a eficácia, que visa garantir níveis elevados de produtividade, nunca em detrimento de um mínimo de atitudes positivas em relação à empresa por parte dos trabalhadores, dos clientes e do público. A eficácia se mede pela escala em que se consegue esta integração.

Sobre o papel do tempo na decisão, Granger (*apud* Ramos, 1983, p. 15), faz uma comparação entre as ciências exatas e as ciências sociais. Exemplifica dizendo que na matemática a decisão não tem lugar, o que torna seu objeto menos concreto e menos temporalizado que o de outras ciências. Já na administração, por ser uma ciência relacionada à decisão, à intervenção humana no curso dos

acontecimentos, seus objetivos são concretos e temporalizados. De acordo com Ramos (1983), o significado econômico do tempo varia de sociedade para sociedade, sendo que, em países subdesenvolvidos, o tempo, assim como a mão de obra, é um recurso abundante. O autor coloca que, quando se analisa o caráter do brasileiro, e até mesmo sua auto-imagem, não se pode deixar de perceber características relacionadas ao uso do tempo, como a “tendência de se postergar os afazeres para um indefinido amanhã”. Neste sentido, Paulo Prado (*apud* Ramos, 1983, p. 20) diz que o brasileiro possui características que “pressupõem uma temporalidade típica do atraso”.

Por fim, em relação à comunicação, o autor afirma que, ao contrário do que ocorre nos reinos animal e vegetal, a *homeostasis* organizacional não ocorre de forma espontânea. Desta forma, para se atingir o equilíbrio entre os elementos da organização por meio da decisão, é necessário que as partes se comuniquem. Por este motivo, é correto afirmar que a “comunicação é inseparável da decisão”.

2.4.1.2 Controle

Segundo Etzioni (1974), os meios de controle aplicados por uma organização podem ser classificados em três categorias analíticas: física, material ou simbólica. A utilização de uma arma ou a ameaça de utilização de uma arma, constitui a categoria analítica física, pois atinge o corpo. O poder baseado na aplicação de meios físicos de controle é considerado como poder coercitivo. A utilização de recompensas materiais como bens e serviços constitui a categoria analítica material de controle, e quem faz uso deste meio de controle exerce o poder utilitário. Por fim, o meio simbólico de controle consiste na utilização de símbolos como, por exemplo, normativos, de prestígio e estima, sociais, de amor e aceitação. Aquele que utiliza este meio de controle exerce o poder normativo.

2.4.1.3 Negociação

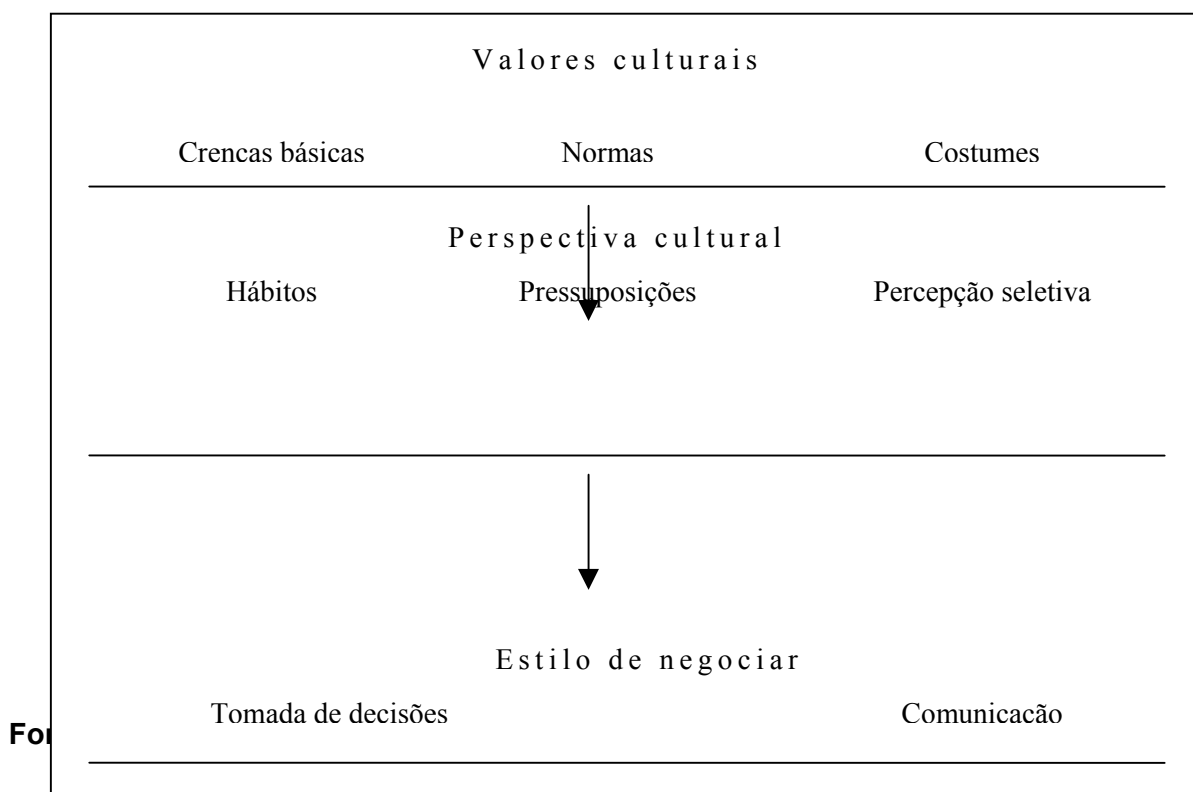
Abordamos neste trabalho apenas as negociações que buscam um resultado satisfatório para todas as partes envolvidas, são premeditadas e não

reativas e ocorrem entre indivíduos com raízes culturais diferentes. (Harris e Moran, 1991; Moran, Harris e Stripp, 1996). Em negociações desse tipo, dimensões culturais influenciam cada um de seus aspectos (figura 1), fazendo com que o aspecto cultural se torne o mais importante durante uma negociação (Moran, Harris e Stripp, 1996, p. 266).

A negociação é um elemento que permeia praticamente todas as interações dentro da organização. (Robbins, 1999). De acordo com este autor, o processo de negociação compreende cinco passos: a preparação e o planejamento, a definição de regras básicas, o esclarecimento e a justificação, a barganha e solução de problema, o fechamento e a implementação.

Apesar de não haver uma relação direta entre personalidade e estilo de negociação, percebe-se que ele varia claramente entre culturas nacionais. Assim, o contexto cultural da negociação “influencia significativamente a quantidade e o tipo de preparação para barganhar, a ênfase relativa na tarefa *versus* os relacionamentos interpessoais, as táticas usadas, e mesmo o local onde a negociação deve ser conduzida”. (Robbins, 1999, p. 285).

Figura 1
Como a cultura afeta o comportamento na negociação



Liderança

O termo liderança é um dos que mais inspiram divergências entre os estudiosos, principalmente no que diz respeito à diferença entre liderança e gerenciamento. Para a maioria dos teóricos, líderes e gerentes são pessoas que diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir. (Robbins, 1999).

Inicialmente, na década de 30, os teóricos em liderança buscavam traços que caracterizassem os “líderes” e os diferenciavam dos “não-líderes”, como por exemplo a ambição, a energia, o desejo de liderar, a honestidade, a integridade, a autoconfiança, a inteligência e o conhecimento relevante ao cargo. A partir do fim dos anos 40 até meados dos anos 60, as pesquisas nessa área enfatizaram os estilos de comportamento dos líderes. A diferença mais significativa entre o enfoque que diferenciava “líderes” de “não-líderes” e o que estudava o comportamento dos líderes é a de que, para o primeiro, a liderança era inata e, para o segundo poderia ser adquirida por meio de treinamentos que implantassem, naqueles que desejassem ser líderes, certos padrões comportamentais. (Robbins, 1999).

Robbins (1999, p. 219) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas”. De acordo com esse autor, essa influência pode ter origem formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial, ou informal, também chamada de não-sancionada, que surge fora da estrutura formal da organização. Esse autor afirma que a cultura nacional é um importante fator situacional na determinação do estilo de liderança mais eficaz. A cultura nacional, segundo ele, afeta o estilo de liderança devido ao fato de que a escolha de um estilo não é totalmente livre, pois está limitada pelas condições culturais esperadas pelos subordinados.

No contexto internacional em que vivemos, a sensibilidade cultural e a capacidade de negociar e se comunicar com pessoas das mais diversas culturas tornam-se características imprescindíveis do líder atual. (Moran, Harris e Stripp, 1996).

2.4.1.5 Comunicação

Existe concordância entre os autores, quando se afirma que todas as pessoas se comunicam à medida que interagem, pois todo comportamento emite significado (Porter e Samovar, 1976, Amoureux, 1996). Entretanto, não há consenso quando se trata de definir o significado de comunicação. Contudo, para fins desse trabalho, seguiremos os autores que definem comunicação como “a utilização de qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa sem perder, tanto quanto possível, a sua intenção original: comunicação (do latim *communicare*) significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opinião”. (Sartini, *apud* Wanderley, Freitas e Amorim, 1995, p. 118; Aranguren, 1975). Neste sentido, a definição de comunicação vai além da simples transferência de significado entre as pessoas, englobando também a compreensão de tal significado. (Aranguren, 1975; Robbins, 1999; Soares e Costa, 1999). A comunicação é, portanto, um processo ativo, dinâmico que envolve a participação tanto de quem envia a mensagem quanto de quem a recebe.

O ato de comunicar, que consiste em tornar comuns tanto informações, mensagens, como sentimentos, pensamentos e visões de mundo, é um tema que se torna cada vez mais atual devido ao fato de que todas as relações interpessoais, sejam elas verbais ou não, comunicam algo. Todo ato de comunicação é, implicitamente, uma tentativa de convencer aquele que está recebendo a mensagem. (Amoureux, 1996).

Quando Barnard (1968) discorre sobre as funções do executivo, é sobre a comunicação que se refere inicialmente. Afirma que, para que uma organização seja um sistema cooperativo, é preciso que possua um sistema de comunicação com pontos que se interconectem. Estes pontos precisam ser os executivos, aqueles que coordenam a atividade de outras pessoas.

Neste momento, torna-se necessário estabelecer a diferença entre informação e comunicação. (Amoureux, 1996). Enquanto a primeira está centrada no presente e é estática, a segunda necessita de uma visão em perspectiva sobre a situação passada, a atual e a situação visada. Desta forma, a comunicação leva ao movimento, tanto pelo uso da memória, quanto pela curiosidade e pelo espírito de descoberta.

De acordo com Morran, Harris e Stripp (1996, p. 265), a fim de que a comunicação seja efetiva, é necessário que se conheçam as motivações das pessoas. Isto pode levar a negociações mais eficazes, o que consiste em um dos aspectos que refletem a importância da comunicação.

2.4.1.5.1 Importância da comunicação

A comunicação é considerada um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento organizacional, além de ser um caminho para a democracia. (Wanderley, Freitas e Amorim, 1995).

Em uma organização, a comunicação serve para quatro fins. (Robbins, 1999). Primeiro, permite controlar o comportamento, por exemplo, por meio de orientações formais de superiores hierárquicos ou por pressões informais entre membros de um grupo de trabalho. A seguir, possibilita motivar por meio do esclarecimento do que dever ser feito, das expectativas em relação ao trabalho e do reforço ao comportamento esperado. Em seguida, proporciona a expressão emocional que leva à satisfação de necessidades sociais. Por fim, facilita a tomada de decisão visto que fornece as informações necessárias para tal fim. (Robbins, 1999).

Com isso percebemos a relevância do processo de comunicação para as organizações, uma vez que permeia toda atividade humana.

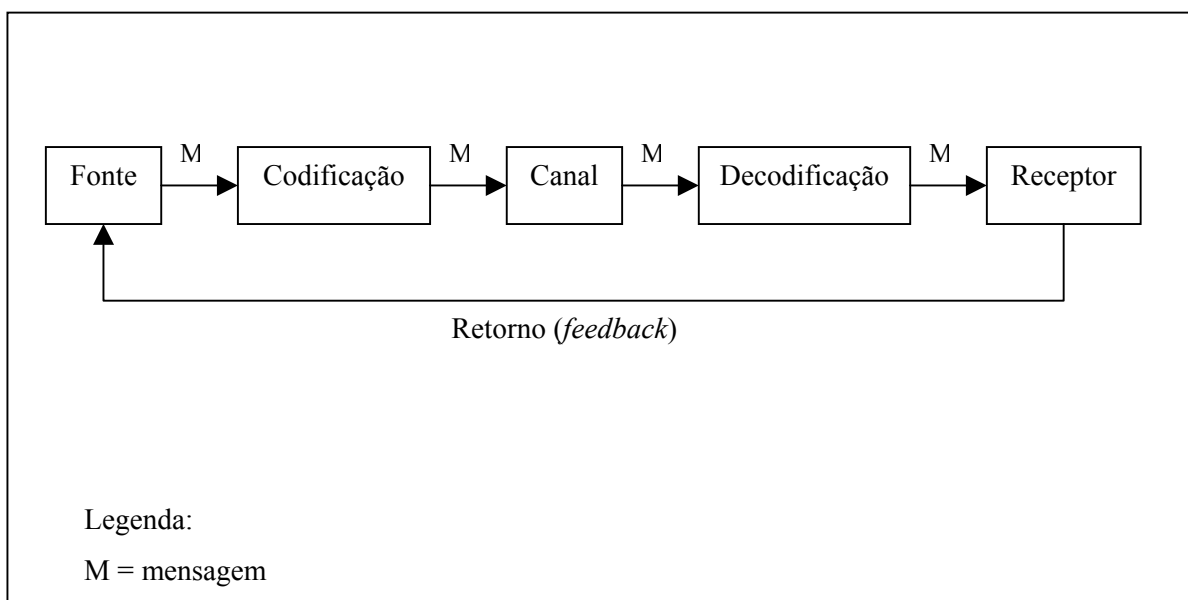
2.4.1.5.2 Processo de comunicação

A comunicação pode ser entendida como um processo (Amoureux, 1996; Robbins, 1999), um fluxo formado por sete partes: a fonte de comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor e o retorno (figura 2). Entretanto, pelo fato de a comunicação ser um fenômeno complexo, nem sempre ocorre assim, linearmente. (Porter e Samovar, 1976). Os problemas acontecem quando o fluxo é interrompido ou bloqueado e aparecem barreiras em qualquer uma de suas etapas. Algumas das barreiras que dificultam a comunicação são: (1) a filtragem, que consiste na manipulação da informação pelo emissor, para atingir

seus objetivos; (2) a percepção seletiva, que diz respeito à decodificação da mensagem com base em características pessoais como necessidades, motivações e experiências; (3) a reação defensiva, que diz respeito à tentativa de diminuir a compreensão entre emissor e receptor devido à sensação de ameaça; e, (4) a linguagem que, não obstante as pessoas falarem o mesmo idioma, também pode ser uma barreira à comunicação, pois “as palavras significam coisas diferentes para pessoas diferentes”. (Robbins, 1999, p. 205). O processo de comunicação pode-se desenvolver tanto no sentido horizontal, entre pessoas de nível hierárquico equivalente, quanto no vertical, entre pessoas com nível hierárquico diferente.

De acordo com McLuhan (*apud* Ferrara, 1986, p. 14), existem dois tipos de meios de comunicação: o quente e o frio. O meio quente é aquele que, como o rádio e o cinema, estimula um único de nossos sentidos e em alta definição (alta saturação de dados que não deixa espaço para ser completada pela audiência). O meio frio, ao contrário, permite que a audiência use seus sentidos para completar os dados, como ocorre no caso do telefone, da televisão e do correio eletrônico.

Figura 2
O processo de comunicação



Fonte: Robbins (1999, p. 198).

2.4.1.5.3 Comunicação não-verbal

A comunicação não precisa ser verbal para transmitir uma mensagem. Os movimentos corporais, o tom de voz, a entonação dada às palavras, a expressão facial e a distância física entre emissor e receptor são exemplos de maneiras de se transmitir mensagens de forma não-verbal (Moran, Harris e Stripp, 1996). Assim, por exemplo, ao escolhermos uma cor, um modelo e uma marca de roupa estamos revelando o que queremos que os outros pensem de nós, estamos comunicando signos de nossa auto-imagem. (Porter e Samovar, 1976; Ferrara, 1986). A importância de se conhecer as peculiaridades da comunicação não-verbal, está no fato de que ela transmite mais da metade de tudo o que comunicamos (quadro 2). (Singer, 1976; Rector e Trinta, 1985; Moran, Harris e Stripp, 1996; Lynn, 1999). De acordo com Lynn (1999), a linguagem corporal carrega mais de metade das informações, o que representa uma desvantagem no uso do telefone e mesmo do correio eletrônico.

A maneira como as pessoas organizam e utilizam o espaço é uma variável cultural que serve também como um meio de comunicação não-verbal. Nos Estados Unidos, por exemplo, as pessoas tendem a manter uma maior distância entre si quando estão engajadas em uma comunicação interpessoal do que o fazem os árabes e os latinos. Para os americanos, o contato físico tende a ser reservado para eventos mais íntimos. Isto se explica pelo fato de o tamanho do espaço que envolve cada indivíduo (“zona de influência”) ser desenvolvido pela cultura. Quando este espaço pessoal é violado, as pessoas experimentam sentimentos de intrusão, dominância, muitas vezes acompanhados de um sentido sexual negativo. Dependendo das relações sociais envolvidas, o “intruso” pode ser visto como desrespeitoso ou agressivo. (Hall, *apud* Porter e Samovar, 1976, p. 20).

Os conceitos relacionados ao tempo também causam problemas na comunicação intercultural, principalmente em relação ao tempo de resposta adequado. É a cultura que determina se uma resposta é muita rápida ou muito lenta e se uma pessoa fala muito rápido ou muito devagar. Os erros cometidos neste campo de percepção têm um aumento diretamente proporcional ao da complexidade das normas culturais. Segundo Moore (*apud* Porter e Samovar, 1976), a pessoa que fala rápido pode ser vista com suspeita e considerada imprudente; a resposta que

chega de forma muito rápida pode levantar dúvidas sobre as considerações feitas em relação ao estímulo; a resposta que chega de forma muito lenta gera dúvidas sobre a qualidade da recepção ou sobre o interesse do receptor pela mensagem. Os índios Sioux, por exemplo, apresentam um problema ainda maior: sua linguagem não contém palavras para tempo, atraso e espera. (Porter e Samovar, 1976).

A comunicação não-verbal não tem um sentido universal por si só, seu significado depende de aspectos situacionais ou verbais. (Porter e Samovar, 1976; Robbins, 1999). Por exemplo, um sorriso isolado não representa nada, mas se vier acompanhado de uma situação em que duas pessoas se encontram, pode expressar satisfação; se seguir um elogio, confirma a sua sinceridade. Já no caso dos japoneses, o sorriso é mais uma regra de etiqueta do que a expressão espontânea de divertimento, de alegria. (Porter e Samovar, 1976; Barna, 1976).

É a cultura que determina a forma que deve ter a mensagem não-verbal, assim como a circunstância em que é adequada e a quantidade de expressão permitida. Klinenber (*apud* Porter e Samovar, 1976, p. 21) destaca a serenidade (*imperturbability*) do índio americano, a inescrutabilidade do oriental, a discrição do inglês e, no outro extremo, a expressividade do negro e do italiano.

Quando ocorre uma comunicação verbal, é possível examinar a clareza de expressão, os resultados da verbalização de cada pessoa e a semelhança do vocabulário utilizado. Da mesma forma, quando a comunicação é não-verbal, são as posturas, expressões faciais e gesticulações da linguagem corporal dos membros que podem ser analisadas. (Moran, Harris e Stripp, 1996).

As pessoas utilizam pistas não-verbais para interpretar a linguagem verbal e, quando são detectadas incongruências entre o verbal e o não-verbal, é atribuída maior credibilidade ao que é comunicado de forma não-verbal. Isso é útil quando interagimos com uma pessoa que utiliza padrões não-verbais cujo significado conhecemos, do contrário se torna difícil sua interpretação correta. (Porter e Samovar, 1976). Rector e Trinta (1985) destacam alguns aspectos da linguagem não-verbal: o acústico, compreende a linguagem verbal, a paralinguagem e os gestos audíveis; o visual, engloba gestos e posturas, uso do espaço, aparência física e mudanças dérmicas; o olfativo, envolve odores do corpo e perfumes; e o tátil, compreende movimentos de contato e percepção cinestésica.

Quadro 2

Comunicação não-verbal

-	7% da comunicação interativa cara-a-cara é realizada por palavras
-	38% se dá pela tonalidade vocal e outras características prosódias
-	55% é tributável à expressão facial, corporal e gestual
-	35% do significado é verbal, em contraposição a 65% dito não-verbal

Fonte: Rector e Trinta, 1985, p. 29, adaptado pela autora.

2.4.1.5.4 Problemas relacionados à comunicação

Em geral, as pessoas gastam mais de 50% do tempo se comunicando (Robbins, 1999; Soares e Costa, 1999), seja por meio da escrita, da leitura, da fala ou da audição. Portanto, a comunicação deficiente se torna a principal fonte de conflito interpessoal e também uma inibidora do bom desempenho profissional.

No processo de comunicação, tentamos compartilhar nossos mundos para entrar no espaço de vida de outra pessoa. Este é um processo complexo e pode levar a conflitos de pontos de vista, especialmente quando há profundas diferenças culturais e éticas. (Moran, Harris e Stripp, 1996).

A comunicação entre pessoas que têm a mesma cultura é relativamente simples pois, de forma geral, usam a mesma linguagem, têm o mesmo estilo de vida e reconhecem o mesmo conjunto de normas nos negócios. Já não é o mesmo quando a comunicação acontece entre pessoas culturalmente diferentes. (Moran, Harris e Stripp, 1996). Isto porque, segundo Ferrara (1986), é o código que garante a comunicação eficaz entre emissor e receptor, fazendo com que a preocupação apenas com os meios técnicos seja insuficiente.

De acordo com Porter e Samovar (1976), problemas de comunicação podem ser mais bem compreendidos se forem considerados como oriundos, pelo menos em parte, de diferenças culturais. Neste sentido, os autores posicionam grupos culturalmente diferentes em um *continuum* (figura 3).

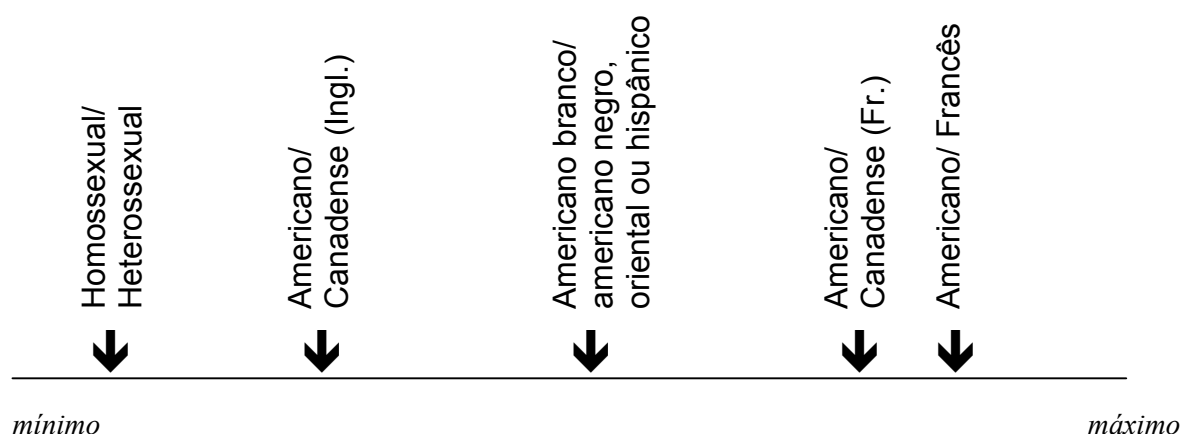
É a cultura que condiciona e estrutura o processo de percepção social que consiste na atribuição de significado a um objeto ou evento. No que tange à comunicação, a percepção social refere-se ao sentido relacionado às mensagens

que recebemos. De acordo com Porter e Samovar (1976, p. 9), “as barreiras para a comunicação causadas pela variação de percepção social podem ser reduzidas se houver conhecimento e compreensão dos fatores culturais sujeitos à variação, aliados ao desejo sincero de se comunicar com sucesso apesar das barreiras culturais”.

A cultura também afeta algumas variáveis no processo de comunicação, tais como atitudes, que incluem etnocentrismo⁵, visão do mundo e estereótipos; organização social; padrões de pensamento; papéis e sua descrição; linguagem; uso e organização do espaço; conceito de tempo e expressão não-verbal. (Porter e Samovar, 1976).

O papel das palavras no processo de percepção é um dos maiores problemas relacionados às diferenças de linguagem. Algumas vezes as diferenças se relacionam à conotação das palavras, os esquimós, por exemplo, chegam a ter trinta palavras para designar neve (Price-Williams, 1976; Hall, 1977); em outras oportunidades relacionam-se à denotação, como o fato de, em algumas partes do mundo árabe, apenas o Cadillac era considerado um automóvel. (Porter e Samovar, 1976).

Figura 3
Continuum de diferenças culturais



Fonte: adaptado de Porter e Samovar (1976, p. 8).

⁵ Tendência de usar sua própria cultura como padrão para julgar as demais.

De acordo com Barna (1976), as quatro variáveis que constituem os maiores empecilhos, quando se trata de comunicação intercultural, são: linguagem (vocabulário, sintaxe, expressões, gírias, dialetos e, principalmente, o significado das palavras); símbolos não-verbais (gestos, posturas e tom de voz); preconceitos, estereótipos, tendência de avaliar (aprovação ou desaprovação); e ansiedade, causada pelas incertezas.

2.4.1.5.5 Comunicação intercultural

A comunicação intercultural é um processo antigo, surgiu com a humanidade. (Porter e Samovar, 1976). É possível que esse interesse tenha ocorrido devido (entre inúmeros outros fatores que tornaram o contato intercultural algo inevitável) ao crescente contato político e comercial entre os países, ao aumento da mobilidade de pessoas pelo mundo, ao desenvolvimento das tecnologias de informação. De acordo com Porter e Samovar (1976, p. 4), “[a] comunicação intercultural ocorre toda vez que o emissor de uma mensagem for membro de uma cultura e o receptor, membro de outra”. Assim, a relação entre cultura e comunicação formam a base da comunicação intercultural.

A eficácia da comunicação é difícil de ser obtida, principalmente em situações onde há diferenças culturais. Segundo Munter (*apud* Robbins, 1999, p. 209), existem quatro problemas especificamente ligados à linguagem que estão relacionados às dificuldades na comunicação entre pessoas de diferentes culturas. O primeiro consiste na barreira causada pela semântica, pois algumas palavras além de terem significados diferentes para cada pessoa, não têm tradução em outras culturas. O segundo refere-se às barreiras causadas pelas conotações das palavras, novamente por dificuldade de se traduzir corretamente expressões específicas de uma cultura. O terceiro diz respeito às barreiras causadas pelas diferenças de tom, porque existem diferenças culturais sobre o uso das linguagens formal e informal, sobre o modo de se comunicar familiar, social ou profissionalmente. Finalmente, o quarto problema consiste nas barreiras causadas pelas diferenças de percepção, pois, em geral, pessoas que falam idiomas diferentes vêem o mundo de forma diferente. A fim de que esta barreira seja evitada, deve-se pressupor que as diferenças existam até que as semelhanças sejam comprovadas, adotar um estilo

mais descritivo e menos interpretativo ou avaliativo, ter empatia e tratar as interpretações apenas como hipóteses funcionais. (Robbins, 1999). O desafio que surge com a diversidade cultural é o de construir condições favoráveis para que ela se manifeste de forma “equilibrada, colaborativa e complementar” (Freitas, 2000, p. 3).

Rao e Hashimoto (1996) afirmam que os gerentes, em um ambiente de multiculturalidade, são encorajados a prover informações mais factuais e mais explicações para que não sejam mal compreendidos. Afirmam que a comunicação é mais eficiente quando as pessoas compartilham uma linguagem ou esquema de codificação, porque, desta forma, irão entender, interpretar e responder a uma informação de forma similar.

Por fim, destacamos que, no cenário mundial em que estamos inseridos, conhecer as diferenças culturais, principalmente no que se refere à comunicação, constitui um elemento-chave no sucesso de qualquer relação intercultural. Isto porque tal conhecimento pode gerar sentimentos de empatia e respeito pela diversidade, o que certamente trará reflexos positivos no contexto organizacional.

2.5 RELAÇÃO ENTRE CULTURA NACIONAL E ATIVIDADE GERENCIAL

Com base no que apresentamos sobre cultura e sobre atividade gerencial, destacamos os aspectos que melhor exprimem a relação existente entre estas duas variáveis.

O ambiente exerce grande influência na atividade gerencial. Barbosa (1996, p. 16) afirma que “embora a administração seja uma tarefa objetiva, é culturalmente condicionada. Está sujeita aos valores, princípios e tradições de uma determinada sociedade, que são atualizados, também, em suas práticas e políticas administrativas”. Neste sentido, a administração se molda, cada vez mais, ao contexto mundial.

Com a mobilidade de pessoas e organizações pelo mundo, técnicas são utilizadas, muitas vezes, sem nenhuma adaptação a diferentes culturas, o que fatalmente provoca desgastes e perdas. A relevância da influência da cultura nacional sobre a organizacional aumenta “quando se analisam os modelos de gestão importados que, freqüentemente, são implementados em nossas

organizações ou trazidos pelas multinacionais”. (Freitas, 1997, p. 38). Esse autor destaca, ainda, que “aspectos importantes da cultura da organização emanam de traços da cultura nacional”. Portanto, destacamos a relevância de se conhecer tanto a cultura em que a organização está inserida quanto a sua cultura de origem para melhor compreendermos seus diferentes processos administrativos.

Neste sentido, Hofstede (1994) afirma que a cultura de um país afeta tanto adultos quanto crianças, tanto professores quanto estudantes, tanto jornalistas quanto leitores, tanto gerentes quanto subordinados. Como as práticas gerenciais são um reflexo da cultura do país onde são desenvolvidas, tornam-se de difícil aplicação em outra nação sem que sejam efetuadas as devidas adaptações.

A importância de uma administração voltada para a sociedade brasileira está no fato de que, quando práticas e conceitos administrativos são importados e utilizados sem uma revisão e adaptação ao contexto nacional, podem provocar diferentes interpretações (Carvalho Jr. e Vergara, 1996; Barbosa, 1996). Desta forma, como colocam Carvalho Jr. e Vergara (1996, p. 127), “se, conceitualmente, o que os administradores fazem em diferentes países é a mesma coisa, pode ser diferente a forma como eles o fazem”.

Rao e Hashimoto (1996) realizaram um estudo com 202 gerentes japoneses, expatriados no Canadá, que tinham subordinados japoneses e canadenses, a fim de explorar a natureza da influência intercultural. Neste trabalho, estudaram por que pessoas com uma cultura mantêm o estilo gerencial desenvolvido em seu país de origem ou o alteram quando lidam com empregados de outras culturas. Identificaram que as estratégias de influência utilizadas pelos gerentes eram significativamente diferentes quando interagem intraculturalmente com subordinados japoneses, e interculturalmente, com canadenses. Para esses autores, isto pode ser explicado por meio de duas teorias. De acordo com a teoria da atração pela similaridade, a similaridade percebida nas atitudes é a principal fonte de atração interpessoal. Por isso, tendemos a gostar de pessoas cujas atitudes são similares às nossas. Nesse sentido, essa teoria sugere que os gerentes japoneses utilizam estratégias de influência com seus subordinados canadenses com base nas percepções que têm das estratégias de influência canadenses. Essa adaptação no comportamento serve para reduzir mal-entendidos devido à utilização de um código cultural comum. A adaptação também pode aumentar a confiança e as avaliações positivas por parte dos subordinados. Já a teoria da auto-categorização diz que as

peessoas geralmente se auto-categorizam em grupos, com base em similaridades principalmente em características físicas como raça, cor ou sexo, mais do que por similaridades psicológicas abstratas como atitudes. De acordo com essa teoria, a identidade própria é derivada da inclusão em um grupo e, dessa forma, a alteração de comportamento para se adaptar a outro grupo pode encobrir a distinção entre eles, levando, possivelmente a uma perda de identidade própria. Essa teoria sugere que os gerentes japoneses devem utilizar a mesma estratégia com subordinados de qualquer cultura, pois é a sua ‘maneira japonesa’ de fazer as coisas. Apesar das previsões contraditórias feitas pelas duas teorias, Rao e Hashimoto (1996) acreditam que ambas impactam, mesmo que de forma variada, as estratégias de influência dos gerentes japoneses. Ao final de sua pesquisa, os autores confirmaram, entre outras hipóteses, que os gerentes japoneses usam mais influência, mais sanções e mais razão (uso de argumentos puramente lógicos e factuais) com os subordinados canadenses do que com os japoneses. A comunicação intercultural depende da capacidade em se compartilhar percepções sociais que variam culturalmente. (Porter e Samovar, 1976).

2.6 O SETOR AUTOMOTIVO

Procedida a revisão bibliográfica sobre cultura e sobre atividade gerencial, o presente capítulo tem por objetivo a apresentação de um breve histórico do desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil e no Estado do Paraná.

Ressaltamos que a indústria automobilística tem desempenhado importante papel na economia brasileira e, segundo Meiners (1999, p. 106) durante todo este século conformou o padrão industrial dominante, por meio de “sua influência decisiva na organização industrial, na gestão do processo produtivo, na definição de um novo modo de vida (...)”. A complexidade desse setor está no fato de possuir uma cadeia de relações inter-empresariais que envolve tanto uma cadeia produtiva industrial – extração e produção de matérias-primas e insumos, componentes e autopeças, módulos e sistemas, máquinas e equipamentos e montadoras – quanto uma cadeia de serviços – distribuidores, concessionárias e serviços de reparação e de manutenção. (Meiners, 1999).

2.6.1 O automóvel no Brasil

A importação do automóvel, no Brasil, iniciou-se em 1893, quando em São Paulo trafegou o primeiro veículo, de propriedade de Henrique Santos Dumont, irmão do inventor do avião. O carro era um Daimler movido a vapor. Quatro anos depois, o Rio de Janeiro assiste ao desfile do segundo automóvel trazido da Europa com propulsão a vapor, guiado pelo jornalista José do Patrocínio. Em outra ocasião, este emprestou seu automóvel a Olavo Bilac que foi o responsável pelo primeiro acidente automobilístico do país, batendo contra uma árvore (Furlan, 1999).

Em 1900, chegou ao Brasil o primeiro carro movido a gasolina, um Decauville. Dezessete anos depois, o Estado de São Paulo contava com 2.573 automóveis, em sua maioria americanos. Em pouco tempo, seu uso se difundiu e, em 1908, o tempo gasto na primeira tentativa de percurso Rio - São Paulo foi de 34 dias, o que demonstra o estado das estradas brasileiras, apenas carroçáveis. (Gonçalves, *apud* Pinto, 2000, p. 40). A importação crescente de veículos dos Estados Unidos criou condições para a instalação da primeira linha de montagens da Ford no Brasil, em 1920, devido à grande aceitação do modelo Ford T, que aqui ficou conhecido como Ford Bigode. (Pinto, 2000). Em seguida, a Volkswagen se instalou no país e, em 1925, veio a General Motors, com a capacidade de montar 25 carros ao dia.

2.6.2 A indústria automobilística e a industrialização brasileira

Ao dar um panorama da industrialização brasileira com base no comportamento cíclico da economia, Pacheco (1996) apresenta importantes fatos demonstrativos do desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil.

Após a crise de 1930, o setor industrial se tornou o centro dinâmico da economia nacional. No período de 1930 a 1955, o crescimento da industrialização esteve relacionado tanto à modernização de indústrias de bem de consumo não-duráveis quanto à implantação de indústrias de bens de consumo duráveis (como a automobilística). Já no período de 1956 a 1962 a estrutura industrial brasileira enfatizava os setores produtores de bens de produção e bens de consumo duráveis,

sendo o crescimento deste último influenciado pela implantação e crescimento da indústria automobilística. Nesse período de implantação e expansão inicial da indústria automobilística, mais especificamente entre os anos de 1960 e 1962, seu crescimento anual médio foi de 23,1 mil unidades. Entretanto, como esse crescimento estava atrelado ao crescimento de renda, no período de 1963 a 1967 a indústria automobilística teve um processo de desaceleração de cerca de 50% da média obtida nos anos anteriores.

A partir de 1968 houve uma nova fase de crescimento para a indústria automobilística, cujo auge foi no período 1970-1973, pois juntamente com a reorganização de sua estrutura produtiva, houve uma ampla disponibilidade de crédito ao consumidor. Portanto, o crescimento da produção de veículos foi de 8% entre 1966 e 1967, 18% entre 1967 e 1968 e 48% entre 1968 e 1969.

Em 1970, a indústria automobilística apresentava uma participação relativa na estrutura produtiva com 2,11% da produção total do ano. Em 1985, a indústria automobilística e de peças teve um papel relativo de destaque pois representou mais de 12% da produção da indústria pesada do ano.

Após o ano de 1975 houve uma redução da demanda doméstica para o setor. Entre 1970 e 1975, as vendas domésticas de veículos variaram a uma taxa recorde de 106%, passando de 416.704 para 858.478 unidades; entre 1975 e 1980, a taxa de crescimento foi de 14,2%, sendo vendidas 980.261 unidades em 1980; já entre 1980 e 1985, houve uma redução de 22,1%, quando foram vendidas 763.180 unidades.

Em 1979 teve início no país a produção de veículos movidos a álcool, representando 1,3% das vendas internas de veículos, em 1983, passou para 23,6% e em 1985, alcançou uma participação máxima de 84,8%.

Em relação às exportações, em 1975 a indústria automobilística participou com 6,32% da produção setorial, em 1980 sua participação aumentou para 21,24%, de modo que, em 1985, mais de 15,4% da produção foi destinada às exportações.

Em 1994, apenas a venda do carro popular foi de 447.900 unidades, o que representou 45,9% do total da venda de automóveis. (Meiners, 1999, p. 114). Estima-se, ainda, que o setor automobilístico movimenta cerca de 15% do total do PIB brasileiro (Meiners, 1999, p. 107).

2.6.3 O automóvel no Paraná

As primeiras negociações de investimento do setor automotivo no Paraná, depois do ciclo da década de 70, foi feito pela Volkswagen e, em seguida, pela General Motors. Com a instalação das fábricas da Renault, da Audi - Volkswagen e da Chrysler, nos anos 90, somando-se à Volvo e à New Holland, deu-se a promoção do Estado do Paraná ao posto de segundo pólo automotivo do país. (www.pr.com.br, 13/05/2000).

De acordo com Meiners (1999), já podem ser notados na região de Curitiba impactos provocados pelas montadoras que vão além da multiplicação de empregos e de renda. Segundo o autor

[a] cidade que já possuía alguma referência internacional, seja pela presença de empresas de classe mundial, pela colonização européia ou pela referência em planejamento urbano e transporte, ingressa no ciclo de acumulação e investimentos internacionais. Este aspecto tem efeitos sensíveis no ambiente cultural e empresarial pela adoção de novos padrões de qualidade e de uma visão mais cosmopolita e menos paroquial. Por outro lado, as empresas que estão se instalando na região, junto com as suas supridoras de primeira camada⁶, estão trazendo à região o novo modelo de produção industrial - a *lean production* [produção enxuta], incorporados desde o projeto e *layout* [arranjo físico] das novas plantas, até o relacionamento com clientes e padrão de qualidade da linha de produto. (...) Surge assim uma nova mentalidade empresarial fundamentada na busca pela eficiência, qualidade e parceria. (Meiners, 1999, p. 156).

De acordo com dados levantados por uma pesquisa do Programa Paraná Automotivo, desenvolvido pelo governo do Estado do Paraná, pelo Sebrae e pelo sindicato das indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico do Paraná (Sindimetal), o número de veículos fabricados no Paraná cresceu em 145%, passando de 57.134 unidades em 1999 para 139.560 unidades em 2000. Além disso, de acordo com essa pesquisa, o Paraná dobrou sua participação no setor automotivo nacional, passando de 4% para 8,2%.

⁶ Fornecedores de primeira camada são aqueles com os quais as empresas partilham desde o projeto do produto até a decisão de novos investimentos, acompanhando a montadora nos investimentos em novas regiões, sendo para isso necessário ter fôlego financeiro, gerencial e tecnológico. (Meiners, 1999, p. 126).

3 METODOLOGIA

Este capítulo consiste na apresentação da metodologia utilizada para a obtenção de respostas às perguntas de pesquisa e a consecução dos objetivos específicos propostos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Com o presente trabalho buscamos verificar a influência da cultura nacional brasileira sobre a atividade gerencial de brasileiros e estrangeiros, enfocando especificamente o processo de comunicação entre os gerentes e seus subordinados. Partimos do princípio de que “as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura”. (Motta, 1997, p. 40).

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Partindo do pressuposto acima mencionado e da necessidade de se conhecer a influência de traços culturais nacionais sobre a atividade gerencial, pretendemos responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- P1: Quais os traços culturais brasileiros que mais impactam a administração?
- P2: Quais as principais características da atividade de comunicação nas organizações estudadas?
- P3: Quais os traços culturais brasileiros que estão presentes nas organizações em estudo?
- P4: De que modo os traços culturais brasileiros afetam o processo de comunicação entre os brasileiros e seus subordinados?
- P5: De que modo os traços culturais brasileiros afetam o processo de comunicação entre os estrangeiros e seus subordinados brasileiros?

3.1.2 Definições constitutiva e operacional das categorias analíticas

Neste item, apresentamos a definição constitutiva (DC) e a definição operacional (DO) das categorias analíticas que constituem o problema gerador deste trabalho.

CULTURA NACIONAL

DC: Cultura nacional é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma nação dos membros de outra. (Hofstede, 1994). A cultura nacional brasileira é formada por três matrizes étnicas: a indígena, a portuguesa e a da África negra. (Holanda, 1971; Freyre, 1984; Motta e Caldas, 1997). Suas principais características culturais são: receptividade ao estrangeiro, orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho e formalismo. (Oliveira, P. T., 2000). Destacamos também o individualismo (Azevedo, 1958) e a valorização das relações (Holanda, 1971)

Traços culturais brasileiros

DC: São atributos de personalidade que “representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro”. (Freitas, 1997, p. 39).

DO: O modo pelo qual os traços culturais brasileiros afetam a atividade gerencial foi identificado em entrevistas, por meio de questões abertas, com base nos principais indicadores de cada traço cultural (quadro 3). Observamos a construção verbal de opiniões diante de situações apresentadas e as declarações sobre seus hábitos e atitudes. Os entrevistados também responderam a um questionário formado por questões fechadas (com escala do tipo Likert).

Quadro 3
Principais indicadores dos traços culturais brasileiros

Traço cultural brasileiro	Principais indicadores
Receptividade ao estrangeiro	Receptividade a outras raças Hospitalidade Gosto pelo que vem de fora Importação de técnicas Valorização maior do que vem de fora
Orientação para o curto prazo	Ênfase no planejamento de curto prazo
Aversão à sistematização do trabalho	Desprezo ao trabalho contínuo Exaltação do talento natural Desprezo à parte operacional
Personalismo	Favoritismo Paternalismo Ênfase nas relações pessoais Apropriação do público pelo privado Igualdade moral e não jurídica
Protecionismo	Postura de espectador Orientação pela autoridade externa Governo como princípio unificador Transferência de responsabilidade
Aversão à incerteza	Necessidade de regras Tentativa de evitar o conflito Afeição à paz e à ordem
Jeitinho	Burlar uma norma preestabelecida Fazer vista grossa Arranjar um padrinho Quebrar o galho Flexibilidade Rapidez Improvisação
Individualismo	Ausência de espírito cooperativo Lei aplicada de forma impessoal e universal Forte competição Anonimato
Valorização das relações	Importância do sentimento de ajuda mútua Relações sociais importam mais que os indivíduos Busca constante de inclusão
Formalismo	Regras sem fundamentação nos costumes Diferença entre a lei e a conduta concreta Exagerado apego às leis Legalismo

Fonte: Oliveira, P. T. (2000, p. 14), adaptado e ampliado pela autora.

ATIVIDADE GERENCIAL

DC: Conjunto de práticas executadas por um gerente, com a finalidade de se manter um esforço de sistema cooperativo. (Barnard, 1968, p. 216). Neste trabalho trataremos dos processos de tomada de decisão, controle, negociação, liderança e, comunicação. Este último é abordado mais detalhadamente por ser passível de influência pela cultura (Rodrigues e Duarte, 1999) e por assumir grande importância na sociedade atual. (Wanderley, Freitas e Amorim, 1995).

Comunicação

DC: Consiste na utilização de qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa sem perder, tanto quanto possível, a sua intenção original. Comunicação (do latim *communicare*) significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opinião. (Sartini, *apud* Wanderley, Freitas e Amorim, 1995, p. 118).

DO: As atividades de comunicação exercidas pelos gerentes foram identificadas, primeiramente, na bibliografia especializada. Em seguida, utilizamos as técnicas de entrevista e análise documental para analisar o processo de comunicação formal entre os gerentes nacionais e estrangeiros e seus subordinados. Realizaremos entrevistas semi-estruturadas que seguiram um roteiro formado por questões abertas e aplicamos um questionário composto de questões fechadas (utilizando escala do tipo Likert), enfocando os tipos de comunicação realizados, os meios de comunicação mais utilizados, as principais dificuldades de comunicação percebidas, os aspectos que facilitam e dificultam a comunicação do ponto de vista dos gerentes, bem como as características brasileiras que afetam a comunicação.

3.1.3 Definição constitutiva de outros termos considerados relevantes

Estabelecemos, a seguir, as definições de termos que consideramos relevantes e que servem de suporte a este trabalho.

CULTURA

DC: “herança social de uma comunidade humana, representada pelo acervo coparticipado de modos estandardizados de adaptação à natureza para o provimento de subsistência, de normas e instituições reguladoras das relações sociais e de corpos a saber, de valores e crenças com que explicam sua experiência, exprimem sua criatividade artística e se motivam para ação.” (Ribeiro, 1972, p. 93).

DIVERSIDADE

DC: A diversidade consiste em um “*mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. (Fleury, 1999, p. 3). Nesse sistema coexistem grupos de maioria e de minoria, sendo os primeiros aqueles cujos membros obtiveram, historicamente, vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (Fleury, 1999).

DIRIGENTES DO NÍVEL ESTRATÉGICO

DC: “Integrantes da organização que ocupam os níveis superiores da hierarquia, responsáveis pela administração, representação legal e pelas decisões estratégicas.” (Beatriz, *apud* Guarido Filho, 2000, p. 48).

DIRIGENTES DO NÍVEL TÁTICO

DC: “Integrantes da organização cujas atribuições concentram-se no planejamento, coordenação, controle e supervisão das atividades específicas dos departamentos sob sua responsabilidade.” (Beatriz, *apud* Guarido Filho, 2000, p. 48).

GERENTE NACIONAL

DC: profissional de nacionalidade brasileira cuja experiência profissional se desenvolveu predominantemente neste país. Nesse trabalho, consideramos gerente nacional como sinônimo de gerente brasileiro.

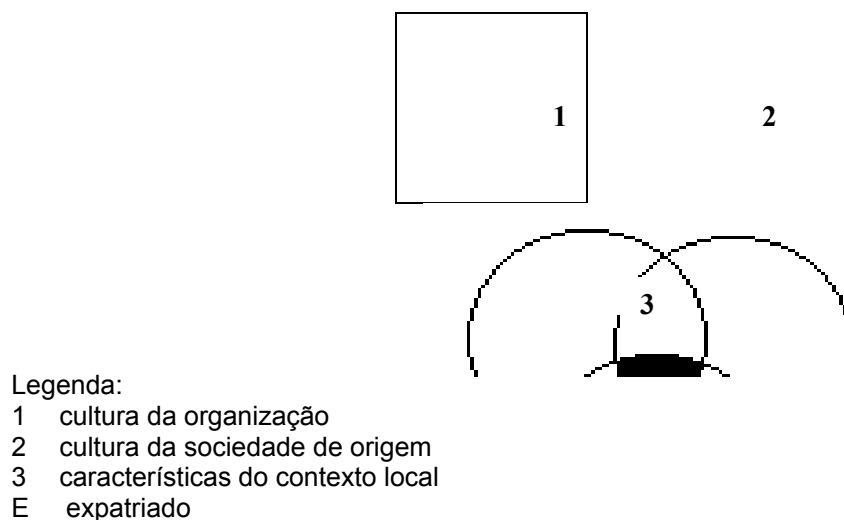
EXPATRIAÇÃO

DC: consiste em uma permanência no exterior, com duração definida, geralmente provocada por estratégias de extensão de mercado. (Université de Paris VIII, 2000).

EXPATRIADO

DC: profissional enviado a outro país a fim de desenvolver um trabalho específico. O expatriado se localiza na articulação existente entre a cultura da organização que o emprega, a cultura de sua sociedade de origem e as características do contexto local (figura 4) que, para o presente trabalho, consistem nos traços culturais brasileiros. (Université de Paris VIII, 2000).

Figura 4
Relação entre expatriado e fatores culturais



EMPRESA MULTINACIONAL

DC: “federação descentralizada de ativos e responsabilidades” que permite que as operações estrangeiras respondam às diferenças locais. (Bartlett e Ghoshal, *apud* Parker, 1999, p. 407).

EMPRESA TRANSNACIONAL

DC: “rede integrada em que eficiência é contrabalançada com capacidade de responder localmente para obter competitividade e flexibilidade numa organização dedicada à aprendizagem e à inovação. (...) este tipo de empresa oferece a solução para os problemas complexos da globalização.” (Bartlett e Ghoshal, *apud* Parker, 1999, p. 407).

EMPRESA INTERNACIONAL

DC: aquela cujas atividades atravessam fronteiras nacionais (Ball e McCullough, *apud* Parker, 1999, p. 407), ou que está envolvida em negócios em dois ou mais países (Daniels e Radebaugh, *apud* Parker, 1999, p. 407).

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Neste item, definimos a constituição da população e da amostra deste trabalho, delineamos o método de pesquisa e descrevemos os procedimentos adotados para coleta e análise dos dados.

3.2.1 População e amostra

A população desta pesquisa é formada por gerentes nacionais e estrangeiros e por gestores da área de Recursos Humanos de empresas multinacionais do Estado do Paraná. A escolha do setor automotivo se deve ao fato

de ser localizado no Paraná o segundo pólo automotivo do país e à acessibilidade dos dados para a pesquisa.

As organizações estudadas, para fins de comparação, foram escolhidas de forma intencional, sendo o critério de escolha o seu país de origem. Procuramos, com isso, estudar o impacto dos traços culturais brasileiros em organizações com diferentes origens culturais.

A amostra é intencional e formada por quinze elementos sendo:

- um gerente nacional de cada organização;
- um gerente estrangeiro de cada organização;
- um gestor da área de recursos humanos de cada organização;
- um funcionário subordinado a cada gerente entrevistado.

A seleção dos gerentes que integrarão a amostra se dará de acordo com os seguintes critérios:

C1: estar no nível hierárquico estratégico ou tático da organização;

C2: ser responsável por um grupo de brasileiros;

C3: estar, no mínimo, há um ano residindo no Brasil.

Além disso, o gerente deve ter capacidade para expressar o que há de mais importante em relação ao fenômeno em estudo, disponibilidade de tempo para participar das entrevistas, amplo conhecimento sobre as circunstâncias que envolvem o fenômeno em questão, além de envolvimento com o fenômeno (Triviños, 1995, p. 144). O critério da antigüidade na organização, também mencionado pelo autor, não será considerado no presente estudo.

A escolha de gerentes se dá pelo fato de que, segundo Hofstede (1991), funcionários em cargos gerenciais são expatriados com o propósito explícito de interagir com pessoas naturais de seu país de destino. Além disso, os gerentes devem estar no nível estratégico ou tático, pois acreditamos que terão maiores condições de se enquadrarem nos critérios definidos por Triviños (1995). Já o fato de os gerentes precisarem ser responsáveis por funcionários brasileiros justifica-se

pela maior facilidade para identificar a influência direta de traços culturais brasileiros em seu trabalho. Finalmente, a condição de estar há mais de um ano no país é aleatória e configura a tentativa de diminuir o risco de um possível viés causado pelas fases de encantamento e negativismo⁷, descritas por Joly (1996).

3.2.2 Delineamento da pesquisa

O presente trabalho consiste em um estudo comparativo de casos pois o interesse “reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas.” (Bruyne, Herman e Schoutheete, 1991, p. 228).

Para Triviños (1995, p. 136), o enfoque comparativo “enriquece a pesquisa qualitativa”. Afirmo ainda que, geralmente, “esta linha de investigação segue os passos do método comparativo, descrevendo, explicando e comparando por justaposição e comparação propriamente dita os fenômenos”.

Adotamos, neste trabalho, uma abordagem descritivo-qualitativa pois nosso principal objetivo é identificar a maneira como ocorre o fenômeno da influência de traços culturais brasileiros na atividade gerencial, mais especificamente no processo de comunicação. Triviños (1995, p. 110) afirma que o estudo descritivo busca um conhecimento mais profundo sobre determinado fenômeno e que, por este motivo, “pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Este estudo possui, ainda, amplitude transversal, pois se concentra em determinado ponto no tempo, o ano de 2000. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise é o grupo de executivos dos níveis estratégico e tático.

3.2.3 Coleta de dados

De acordo com Chizzotti (1991, p.89), “os dados são colhidos iterativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na interação com seus sujeitos”. Neste sentido, Triviños (1995, p. 138) afirma que todas

⁷ conforme descritas no item 2.1.

as técnicas e métodos de coleta e análise de dados utilizados na pesquisa qualitativa exigem: “atenção especial ao *informante*, ao mesmo *observador* e às *anotações de campo*”. Com base nessas afirmações, realizamos a coleta de dados nas etapas mostradas no quadro 4.

Quadro 4
Etapas da coleta de dados

Fase	Objetivo
1	Realizar pré testes
2	Coletar dados secundários – documentos
3	Coletar dados primários – RH/expatriações Coletar dados primários – gerentes Coletar dados primários – subordinados

Destacamos que, antes de efetuarmos as entrevistas para a obtenção dos dados para esta pesquisa, realizamos um pré-teste do roteiro de entrevista e do questionário junto a um gerente brasileiro, um gerente estrangeiro, um funcionário subordinado ao gerente brasileiro e outro, ao gerente estrangeiro. Com isso, verificamos se as questões eram compreendidas pelos entrevistados, se elas seguiam uma ordem lógica e se poderiam gerar respostas que garantissem a consecução dos objetivos do presente trabalho.

A partir destas afirmações, definimos realizar na presente pesquisa coleta de dados primários e secundários.

a) dados secundários

A coleta destes dados foi realizada por meio de uma pesquisa documental pois, de acordo com Godoy (1995, p. 21), esta pesquisa representa uma possibilidade de investigação “que pode se revestir de um caráter inovador” e, também, porque “os documentos constituem uma rica fonte de dados”. Nessa etapa,

constituíram documentos de interesse: periódicos, jornal de circulação interna, organogramas, funcionogramas, material de treinamento.

b) dados primários

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, em três etapas: inicialmente, entrevistamos um responsável por expatriações ou recursos humanos, depois, um gerente nacional e um gerente estrangeiro, do nível estratégico ou tático e, por fim, entrevistamos funcionários subordinados aos gerentes entrevistados a fim de confrontar o conteúdo das respostas obtidas. O objetivo foi, portanto, “captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes” (Godoy, 1995, p. 21). Por se tratar de pesquisa semi-estruturada, utilizamos um roteiro baseado no referencial teórico-empírico e em informações coletadas previamente nas fontes de dados secundários. Esse roteiro foi estruturado em tópicos de forma a garantir orientação à pesquisadora, flexibilidade ao entrevistado e obtenção dos objetivos propostos. Na coleta dos dados primários, também realizamos observação não-participante e não-sistemática.

As entrevistas foram gravadas a fim de garantir maior precisão na obtenção e posterior transcrição dos dados. De acordo com Chizzotti (1991, p. 92), este tipo de entrevista é uma forma de “colher informação com base no discurso livre do entrevistado” e que

pressupõe que o informante é competente para exprimir-se com clareza sobre questões da sua experiência e comunicar representações e análises suas, prestar informações fidedignas, manifestar em seus atos o significado que têm no contexto em que eles se realizam, revelando tanto a singularidade quanto a historicidade dos atos, concepções e idéias. (Chizzotti, 1991, p. 93).

Ressaltamos, ainda que, as limitações deste tipo de entrevista são “a profusão informe de dados que devem ser reduzidos, as interferências emocionais, a tendência do entrevistado em posicionar-se a cavalheiro de todas as situações narradas”. Já a principal vantagem é a possibilidade de se poder “aprofundar a significação dos fenômenos que se estuda”. (Chizzotti, 1991, p. 93).

Além das entrevistas, os entrevistados responderam a um questionário constituído por questões com escala do tipo Likert sobre a presença dos traços

culturais brasileiros nas empresas, sobre a influência destes traços na comunicação e sobre o processo de comunicação.

3.2.4 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados primários coletados nas entrevistas foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo que consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos de descrição do conteúdo aplicável aos diversos tipos de discurso (Richardson, 1989; Godoy, 1995).

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo consiste em

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 1977, p.42).

Já o tratamento dos dados secundários foi realizado por meio de análise documental que, de acordo com Bardin (1977, p. 182), “consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”.

Por fim, utilizamos a técnica de triangulação⁸ a fim de obtermos uma melhor compreensão do fenômeno em estudo, por meio da busca de consistências e inconsistências entre os dados coletados. Para isso, os dados provenientes das entrevistas foram comparados com aqueles oriundos da análise documental, constituindo, conforme a classificação de Denzin (*apud* Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997, p. 35), uma triangulação metodológica entre métodos distintos porém congruentes e que desenvolvem dados comparáveis. Acreditamos que a eficácia dessa técnica tem por base o pressuposto de que os pontos fortes de um método compensam os pontos fracos de outro, de modo que sejam complementares. (Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997).

⁸ Segundo Jick (*apud* Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997), a triangulação é a combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno. Esta metáfora tem origem na navegação e na estratégia militar que utilizam múltiplos pontos de referência para localizar a exata posição de um objeto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesse capítulo descrevemos, inicialmente, a maneira como foram realizadas as entrevistas. Em seguida, apresentamos o perfil das empresas estudadas, ou seja, sua história e suas características gerenciais. Na sequência, abordamos os históricos das expatriações ocorridas nessas empresas. Acreditamos que, com isso, contextualizamos a análise das entrevistas e construímos uma base para melhor compreendê-la. Por fim, discutimos a presença dos traços culturais brasileiros nas multinacionais estudadas e sua influência no processo de comunicação, procurando responder às perguntas de pesquisa feitas no item 3.1.1.

4.1 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Nesse item, explicamos a maneira como entramos em contato com as empresas estudadas e mostramos os detalhes referentes ao material utilizado.

4.1.1 Entrevistas

O procedimento adotado para contatar todas as empresas foi o mesmo. Inicialmente, estabelecemos contato telefônico com o responsável pela área de Recursos Humanos, a fim de solicitar as entrevistas. Depois, enviamos por email ou fax, a proposta de trabalho, contendo informações como tema e objetivos, e a solicitação de entrevistas. Por fim, foi marcada a data das entrevistas e sobre isso, fizemos apenas uma exigência: de que todas fossem marcadas no mesmo dia. Dessa maneira, na Empresa 1, realizamos três entrevistas no período da manhã e duas no período da tarde e, no final, visitamos a associação dos funcionários. Na Empresa 2, realizamos todas as entrevistas no período da tarde. Já na Empresa 3, realizamos três entrevistas no período da manhã e duas no período da tarde. Nas empresas 1 e 3, tivemos a oportunidade de almoçar com os funcionários, o que foi importante para coletarmos dados informais.

Ressaltamos que a escolha dos entrevistados ficou por conta da empresa. O perfil dos gerentes entrevistados se encontra no quadro 5, onde GB corresponde

a gerente brasileiro e GE, a gerente estrangeiro e o perfil dos subordinados entrevistados é apresentado no quadro 6, onde SGB significa subordinado de gerente brasileiro e SGE, subordinado de gerente estrangeiro.

4.1.2 Material

Em todas as empresas levamos material extra para as entrevistas, como questionários e fita para gravação. Isto foi útil pois houve pessoas que, apesar de não fazerem parte da amostra, tiveram interesse em responder algumas perguntas. Os dados assim coletados serviram de subsídio para a análise, mas não foram incorporados ao trabalho pelo fato de seus respondentes não terem o perfil definido nesta pesquisa.

Além disso, devido ao fato de não haver muito tempo para as entrevistas com os gerentes, nenhuma entrevista durou mais de uma hora, levamos questionários em disquetes para que, se fosse necessário, eles responderiam nos enviariam por email. Esse cuidado foi recomendado pelo gerente brasileiro entrevistado no pré-teste. Apenas o gerente estrangeiro da Empresa 1 optou por responder o questionário e devolvê-lo via internet. Em uma semana já havíamos recebido sua mensagem.

Em relação aos questionários para os gerentes estrangeiros, levamos sempre duas versões: uma em português e outra em inglês ou francês. Apenas o gerente estrangeiro da Empresa 3 optou por responder a versão em inglês pois não falava português. Os demais entrevistados responderam o questionário em português e utilizaram a versão em outro idioma quando não compreendiam alguma palavra em português. Percebemos a importância desse cuidado durante o pré-teste, quando o gerente estrangeiro quis fazer dessa forma.

Quadro 5
Perfil dos gerentes entrevistados

	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
	GB	GE	GB	GE	GB	GE
Idade	36	37	35	37	49	53
Sexo	M	M	M	M	M	M
País de origem	Brasil	França	Brasil	Bélgica	Brasil	EUA
Formação profissional	Eng. Elétrica	Eng. Mecânica	Eng. Mecânica	Eng. Elétrica	Psicologia	Administração
Tempo na empresa	15 anos	4 anos	8 anos	13anos	2a6m	33a8m
Tempo no Brasil	–	2 anos	–	2 anos	–	3a6m
Número de subordinados	330	3	950	6 diretos	5 diretos	17
Número de expatriações	–	1 ^a	–	3 ^a	–	1 ^a

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 6
Perfil dos subordinados entrevistados

	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
	SGB	SGE	SGB	SGE	SGB	SGE
Idade	25	28	27	24	23	34
Sexo	F	M	M	F	M	M
País de origem	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil
Formação profissional	Adm.	Adm. Incompl.	Eng. Elétrica	Eng. Mec. e industrial	Adm.	Adm.
Tempo no cargo	3a	2a	1a 6m	4m	7m	3a6m
Tempo na empresa	5a 6m	8a	1a6m	1a6m	3a2m	3a6m

Fonte: dados da pesquisa

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Adotamos como critério de nomeação das empresas, a ordem em que foram visitadas para a realização das entrevistas, pois garantimos aos entrevistados que não identificaríamos as empresas nesse trabalho. Destacamos que são todas empresas de grande porte e com atuação no mercado mundial.

Quadro 7
Perfil das empresas estudadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Fundação	1924	1934	1925
Instalação no Paraná	1977	1997	1997
Número de funcionários	1563	3500	253
Principal produto	caminhão	automóvel	<i>pick up</i>
Produção/mês	460	10.000	560
Número atual de expatriados	34	77	5

Fonte: dados da pesquisa

4.2.1 Empresa 1

Essa empresa estabeleceu-se no Paraná na década de 70 (vide quadro 7), sendo que, das empresas estudadas, é a que está no Brasil há mais tempo. É considerada a 2ª fábrica mundial de motores e possui uma área total de 1.289.519m², dos quais 91.063m² são de área construída.

No início do ano 2000, foi distribuído a todos os funcionários um manual que apresenta a missão do grupo, sua visão, herança, cultura e seus valores. Nesse material, conhecemos sua cultura, que representa o que a empresa é, ou seja, o que a torna especial e diferente dos concorrentes e os valores em que acredita:

rentabilidade, empregados, produto, qualidade, segurança e cuidado com o meio ambiente. O respeito pelas pessoas é um valor muito presente em todo o discurso oral e escrito dentro da empresa, como pode ser verificado no seguinte trecho extraído de um documento institucional:

Mostrar respeito pelas pessoas permite, aos homens e mulheres, realizarem-se e desenvolverem-se plenamente, assim como assumir responsabilidade pelas suas conquistas. O respeito envolve dar às pessoas a informação de que necessitam, tanto em condições favoráveis como em condições difíceis. Significa também ouvir, aprender e dar apoio uns aos outros, trabalhar em conjunto e beneficiar-se das diferenças e experiências uns dos outros. A diversidade fortalece.

Material institucional

Os princípios básicos dessa empresa são:

- (a) qualidade total, que envolve os seguintes princípios fundamentais: participação, envolvimento (por meio de diálogo e objetivos claros), descentralização, integração, foco no cliente, orientação para processos, melhoria contínua, acompanhamento e *feedback*;
- (b) espírito da [empresa], caracterizado por: “participação ativa, estabelecimento e acompanhamento de objetivos claros, foco no cliente, comunicação aberta e honesta, desenvolvimento pessoal, fazer a diferença, estar receptivo a mudanças, coragem para defender seus pontos de vista e crenças, paixão pelo grupo”;
- (c) trabalho em equipe, caracterizado por: ênfase na rentabilidade do grupo, igualdade de valor, formação de redes de contatos, orientação para processos, espírito de equipe, diversidade, abertura e ação;
- (d) liderança, caracterizada por: diálogo aberto, gerenciamento por objetivos, confiabilidade, melhoria da eficiência das operações, aumento da rentabilidade, coragem, foco nas atividades e trabalho em equipe, desenvolvimento contínuo da sua equipe.

Percebemos que faz parte da cultura da empresa a abertura ao que vem de fora, ao que é diferente, e a valorização das relações, traços culturais brasileiros tratados no presente trabalho. Entretanto, notamos que alguns princípios vão de

encontro a outros traços culturais brasileiros, como por exemplo: o gerenciamento por objetivos se opõe ao traço cultural brasileiro de orientação para o curto prazo; a igualdade de valor contraria os traços de personalismo e protecionismo; da mesma forma que o trabalho em equipe se opõe ao individualismo e o *feedback* e a melhoria da eficiência das operações, ao jeitinho.

Em relação à imposição de uma cultura estrangeira, verificamos que isso não acontece. Segundo os entrevistados, a empresa determina linhas gerais de conduta, mas isso não reprime a cultura brasileira. De acordo com alguns depoimentos

A cultura é respeitada mas ainda vêm filosofias de fora. (...) No início era pior, agora a gente já tem condições de dizer não... aqui não serve isso. (...) Como uma empresa global, algumas regras são para todos os países.

Gerente brasileiro

Ah, com certeza eles têm que ter umas linhas gerais (...)

Subordinado de gerente estrangeiro

Tomada de decisão

Nessa empresa as decisões programadas geralmente são impostas pela matriz, mas as não programadas têm a participação dos funcionários, mesmo que não ocupem cargos gerenciais. Essa é uma postura mais recente que reflete uma tentativa de descentralizar as decisões, de acordo com o princípio (a), acima. A participação é estimulada pelos gerentes, principalmente por meio de reuniões regulares e os próprios funcionários afirmam que fazem questão de opinar. Isto pode ser verificado nos seguintes depoimentos:

nós fizemos uma mudança na maneira de trabalhar aqui na nossa empresa, antigamente, a gente tinha uma organização muito pesada e hoje em dia nós transferimos toda a responsabilidade para o pessoal operacional, então não tem mais aquela figura do supervisor com o chicote, mandando o pessoal produzir, trabalhar. Eles têm maior autonomia, eles têm reuniões semanais, aonde eles discutem os problemas da área e podem vir com soluções.

Gerente brasileiro

para o próprio bem da área, para o bem dele [chefe], eu sempre procuro dar as minhas opiniões, independente se vai gostar ou não vai gostar, eu pelo menos sugiro... 'poderia ser melhor se você fizesse desta forma'...

Subordinado de gerente brasileiro

isso aí a gente tem abertura total assim, para falar o que pensa e o que não pensa. (...) Mesmo que o chefe não dê muita abertura eu vou falar.

Subordinado de gerente estrangeiro

Ressaltamos, ainda que, a empresa possui 59 equipes autogerenciáveis, sendo que a primeira equipe foi criada em 1998. Seu trabalho envolve desde melhorias no processo produtivo até participação nos processos de demissão ou contratação dentro da equipe. Segundo algumas pessoas

No meu ponto de vista, a comunicação da empresa com sua base melhorou muito. Hoje isso flui de maneira direta. Nosso grau de informação aumentou. Também somos mais ouvidos e, quando há possibilidades, somos atendidos ou pelo menos temos conhecimento das razões das respostas negativas.

Envolvimento é o sentimento mais forte. As pessoas estão envolvidas como seu trabalho, com o do colega, com o sucesso nos resultados. Há uma preocupação maior com a qualidade daquilo que se faz; como baixar índices de defeitos, não apenas da sua atividade, mas pensando de maneira conjunta.

Funcionários entrevistados pela reportagem da revista institucional

De acordo com o que foi abordado no item 2.4.1.1, percebemos que na Empresa 1 se aplica a afirmação de Ramos (1983) de que a “comunicação é inseparável da decisão”, pois são encorajadas reuniões periódicas para avaliação, planejamento, transmissão de informação e solução de problemas.

Controle

Com base no que colocamos no item 4.2.1.2, na Empresa 1 o poder normativo é o mais presente, devido ao fato de que certas regras são necessárias para garantir o atingimento dos objetivos. Esse fato parece ser bem aceito por todos. Como o diálogo aberto é parte dos princípios básicos dessa organização, quando as pessoas não concordam com as regras impostas, encontram espaço para discuti-las ou até modificá-las, como salientou um dos entrevistados:

quando eles [funcionários] não concordam com alguma regra que foi imposta, eles têm a chance de trazer uma alternativa para que isso seja solucionado.

Gerente brasileiro

Negociação

Devido ao fato de a Empresa 1 dar muita ênfase ao diálogo, a negociação é muito praticada, confirmando a afirmação de Robbins (1999), apresentada no item 2.4.1.3, de que ela é um elemento que permeia praticamente todas as interações dentro das organizações. Assim, superiores e subordinados negociam, por exemplo, metas e prazos. Entretanto, as chances de um convencer o outro parecem pender um pouco para o lado do superior, como pode ser observado no seguinte depoimento:

(...) ele [chefe] achava que tinha que ser assim e eu achava que tinha que ser assado. Se um não conseguir convencer o outro, já é dele, normal, daí é a hierarquia... para isso que ele está no lugar dele. Agora, normalmente, um consegue convencer o outro. Normalmente um cede... eu ainda estou perdendo... mas eu estou revertendo este quadro.

Subordinado de gerente estrangeiro

Como foi mostrado no item sobre controle, as regras são feitas para orientar as ações, mas as pessoas têm liberdade para negociar alterações. De acordo com um dos entrevistados:

Eu participo... isso é uma coisa muito importante do meu trabalho. Eu trabalho muito com planejamento de longo prazo, tanto a nível financeiro quanto a nível de metas, a gente trabalha muito em conjunto e eu participo muito dessas coisas, porque tenho algumas atividades que são importantes neste processo. Então existe esta participação e existe essa liberdade de poder dizer 'eu acho ... na minha opinião, que deveria ser mudado aquilo'. Ele [chefe] é muito aberto a isso.

Subordinado de gerente brasileiro

O que foi colocado por Robbins (1999) no item 2.4.1.3, se confirma nesta organização. Dessa maneira, notamos a influência do contexto cultural onde ocorre a negociação, principalmente em relação às táticas utilizadas e ao local onde é conduzida. Percebemos que o brasileiro, por sua informalidade, tende a preferir ambientes neutros, não estruturados para uma reunião, assim como a adotar uma abordagem mais pessoal, no estilo de uma conversa. Isto fica claro nas palavras de um entrevistado sobre as reuniões de avaliação de desempenho que realiza com seu chefe:

Então a gente está começando a fazer [reuniões] só que de um jeito mais abrigado... que é numa conversa informal... (...) mais do nosso jeito. Aquela coisa mais natural. Para eles é como se fosse uma reunião mesmo. Chega lá... dá uma engomada no cabelo... Mas agora, deste jeito, está fluindo mais fácil, do nosso jeito.

Subordinado de gerente estrangeiro

Liderança

Na Empresa 1 o desenvolvimento de características de liderança é incentivado e consiste em um de seus princípios básicos. Além disso, conforme havia dito Robbins (1999) no item 2.4.1.4, a cultura nacional, por meio do que é esperado pelos subordinados, é um fator que influencia na determinação do estilo de liderança mais eficaz para um gerente. Isto pode ser percebido no fato do gerente estrangeiro ter sentido a necessidade de fazer algumas alterações no seu comportamento para se ajustar aos seus subordinados brasileiros. Segundo ele:

(...) tem que fazer [adaptações]. O pessoal francês é muito mais distante, muito mais frio, é uma coisa que são um pouco diferentes [dos brasileiros].

Gerente estrangeiro

Entretanto, cabe destacar que o estilo de liderança é visto mais como uma característica pessoal do que cultural.

Comunicação

Na Empresa 1 a comunicação é muito valorizada, conforme os princípios (b) e (d) da organização e deve ser

honesto e aberto para que todos atuem nas operações, nos seus prazos, nas condições e nas inovações. Devem ser desenvolvidas formas que permitam essa comunicação transparente em todas as áreas e locais de trabalho da [empresa]. O objetivo é que todos os empregados percebam a importância do seu trabalho – e a necessidade de mudança e melhorias – como parte natural e importante do desenvolvimento dos negócios da [empresa].

Extraído de material de treinamento institucional

Sobre a importância da comunicação, apresentada no item 2.4.1.5.1, identificamos que, nesta empresa, de acordo com os dados obtidos por meio de questionário, tanto os gerentes brasileiros e estrangeiros, quanto seus subordinados, concordam fortemente que:

- (a) a comunicação é essencial para a eficácia de qualquer grupo ou organização;
- (b) a comunicação constitui parte essencial do trabalho de um gerente;
- (c) um gerente tem que ser, antes de tudo, um bom comunicador.

Existe, por parte dos funcionários, o conhecimento das políticas da empresa, da descrição de seus cargos e das metas que têm que atingir. Em relação às metas, um dos entrevistados destacou que

eles [funcionários] têm metas individuais, mas na fábrica, como o trabalho é em equipe, as metas são da equipe e mudam todo ano.

Gerente brasileiro

Além disso, como foi colocado no item 2.4.1.5, o ato de comunicar não consiste em tornar comum apenas informações, mas também, sentimentos. Nesse sentido, os funcionários entrevistados destacaram, em primeiro lugar, que não têm medo de falar com seus superiores e, em segundo lugar, que costumam falar com o seu chefe tanto sobre as coisas que lhes agradam no trabalho, quanto sobre aquelas que lhes desagradam.

Na Empresa 1 o meio de comunicação mais utilizado é o correio eletrônico (intranet), que se caracteriza como um meio ‘frio’, segundo a definição de McLuhan apresentada no item 2.4.1.5.2. Além disso, a empresa possui uma revista corporativa que é distribuída bimestralmente a todos os funcionários. Essa revista trata de diversos assuntos, como mercado/concorrentes, finanças, meio ambiente,

recursos humanos, benefícios, saúde, segurança, funcionários que se destacam em alguma outra atividade, atividades de lazer e traz, inclusive, um suplemento para a família dos funcionários, afinal eles formam uma comunidade com cerca de 3900 pessoas. A empresa possui também um *outdoor* instalado no pátio, voltado à divulgação de temas institucionais. Em relação à comunicação eletrônica, um dos entrevistados destacou pontos positivos e negativos:

... a [comunicação] eletrônica é a mais fácil porque é a mais formal, porque daí fica registrado de maneira formal aquilo que você tratou, decidiu em uma determinada reunião. Eu acho isso fundamental. É claro que, às vezes, acontecem uns cúmulo... de você estar na minha frente e me mandar uma mensagem "você pode ver tal coisa pra mim?"... acontece... não tem como... é bom, mas por outro lado é ruim porque daí você já não fala tanto com as pessoas. Você prefere a forma eletrônica, a forma impessoal de tratar...

Subordinado de gerente brasileiro

O gerente estrangeiro afirmou que o meio de comunicação que mais utiliza é

o meio de comunicação em *live* ... quer dizer, a fala, direto...

Gerente estrangeiro

Em seguida, descreve as situações em que utiliza a comunicação eletrônica:

quando é informativo, por motivo para fechar data de reunião, isso é via internet. Mas isso é extremamente bom, mas pode se tornar ruim porque as pessoas podem se esconder por trás e dizer 'eu mandei um email'... algumas utilizam o email para falar coisas ruins, coisas que não dá para falar assim... é uma coisa que eu só utilizo para informação, só para relatório, mas meu meio de comunicação é verbal e direto.

Gerente estrangeiro

O gerente brasileiro descreveu a maneira como geralmente se comunica com seus subordinados, utilizando intermediários, da seguinte forma:

(...) durante o ano, nós temos conversas semanais com um grupo menor de pessoas e esse grupo menor distribui as informações para os outros funcionários. Caso eles precisem da minha presença na área, eles me chamam. Sobre qualquer assunto: salário, preocupações com o meio ambiente, segurança etc. Eles me chamam e a gente conversa. Mas as informações mais gerais da

fábrica são nessas reuniões semanais que eu tenho com o grupo pequeno e através do sistema de informação eletrônico que nós temos, o memo, intranet.
Gerente brasileiro

Concluímos, portanto, que a comunicação eletrônica é útil mas, quando o assunto a ser comunicado tem importância elevada, a forma escolhida para fazê-lo é usando a comunicação direta, face-a-face. As pessoas reconhecem que o correio eletrônico facilita e agiliza o trabalho, mas também sabem que tal meio pode causar problemas se não for corretamente utilizado.

A comunicação não-verbal, apresentada no item 2.4.1.5.3, foi pouco abordada pelos entrevistados, entretanto, podemos perceber que um de seus aspectos mais notados é a distância física entre emissor e receptor, ou seja, a zona de influência que envolve todo indivíduo. Para um dos entrevistados, a proximidade com que o brasileiro se posiciona pode ser interpretada como desrespeitosa, principalmente quando seu interlocutor é estrangeiro.

[a] informalidade (...) isso talvez possa ser, com certeza já foi, uma coisa mal vista por eles [estrangeiros]

Subordinado de gerente estrangeiro

O aspecto tátil da comunicação não-verbal, destacado por Rector e Trinta (1985), também foi mencionado pelos entrevistados. Para o gerente estrangeiro, esse foi um choque que aconteceu no seu primeiro encontro com brasileiros. A situação foi descrita da seguinte forma:

[o] primeiro brasileiro que encontrei foi lá na Europa. Eu esperei eles no aeroporto e a primeira coisa que fizeram: me abraçaram. [risos]. Coisa que não existe na França, a França é muito fria, você aperta a mão e acabou. E isso fez o primeiro, o segundo, o terceiro... foram cinco visitantes e acabei me acostumando... hoje quando chego lá na França de férias ou qualquer coisa... visita profissional, vou fazendo assim, já me acostumei.

Gerente estrangeiro

O fato das pessoas gastarem mais da metade do seu tempo se comunicando, faz com que problemas de comunicação se tornem a principal fonte de conflito interpessoal, como foi visto no item 2.4.1.5.4. A comunicação é

relativamente mais simples entre pessoas com a mesma cultura pois, segundo alguns autores, as mesmas normas são reconhecidas. Isto pode explicar o fato de que, para o gerente brasileiro e seu subordinado, soluções e adaptações são facilmente encontradas, conforme demonstram seus depoimentos abaixo transcritos.

Veja... o maior problema... você sabe que quando você se comunica com alguém, com um grupo, por mais que você pense que o recado que você deu foi absorvido da mesma maneira por todos, não acontece isso. Então, muitas vezes... você já brincou de telefone sem fio? Então, quando você passa uma mensagem e ela chega ao final do processo, pode estar um pouco deturpada. E quando isso acontece, a gente retorna para estas pessoas que receberam a informação errada e esclarece. Mas, normalmente, normalmente, eu uso a seguinte tática: eu passo a informação e depois solicito para que as pessoas verifiquem se entenderam e repitam o que eu falei, na mesma hora.

Gerente brasileiro

Olha... eu diria que... é uma crítica e ele [chefe] já sabe disso... eu demoro muito para ter as respostas que eu gostaria de ter. Então essa... como é que eu posso dizer... essa demora é uma barreira para mim, porque às vezes eu preciso de algumas informações... até para ficar mais tranqüila a nível de desenvolvimento pessoal, profissional, eu dependo de algumas coisas que ele me passa, de input sabe... então eu acho que essa é uma grande barreira... um pouco de demora...

Subordinado de gerente brasileiro

Para solucionar este problema, este entrevistado definiu prazos para o seu chefe, conforme explica:

antes eu deixava... fazia uma pergunta para ele e... ficava aquele negócio engavetado... e eu sofria um pouco com isso mas não queria ficar, sabe... cobrando a pessoa, eu achava que ele deveria trazer a resposta... hoje eu mudei... aí hoje eu faço o seguinte: 'aqui está uma proposta, ou alguma coisa, você pode me dar uma resposta até tal dia?', daí se chega este dia e não chega a resposta eu falo para ele: 'se você não me responder até tal dia eu venho te cobrar, tá?', aí sabe... a pessoa meio que se força a te dar uma resposta. É claro, se aconteceu alguma coisa que a pessoa não vai poder responder... eu sou flexível, obviamente, mas eu melhorei neste sentido...

Subordinado de gerente brasileiro

Os entrevistados citaram outros problemas que ocorreram devido a falhas na comunicação, como a falta de informação e a diferença de idioma.

os maiores problemas que nós temos aqui na fábrica, em qualquer fábrica não só aqui na [empresa], são de comunicação. Por exemplo: votação de acordo coletivo... ou seja, de correção de salários, existem muitas ocasiões em que o

peçoal vai votar o acordo coletivo salarial e não tem as informações, chegam lá sem as informações e votam numa coisa que eles não entenderam bem. Isso, digamos, é o maior problema que nós temos.

Gerente brasileiro

O papel das palavras no processo de percepção, como foi colocado no item 2.4.1.5.4, é um dos maiores problemas relacionados às diferenças de linguagem. Um dos entrevistados descreve uma situação em que a má compreensão de uma palavra, ou seja, uma barreira de conotação, conforme descrita no item 2.4.1.5.5, causou muito desconforto durante uma reunião, pois o chefe se exaltou e ofendeu seu subordinado.

Uma das piores situações foi com um chefe inglês que eu tive. Ele estava falando de um projeto que eu deveria tocar na época, durante uma reunião toda em inglês, daí ele me pediu um *draft*. Daí pensei: 'ele quer um rascunho... em linhas gerais o que a gente vai fazer'; e ele perguntou quanto tempo eu precisava e daí eu falei: 'sei lá... um ou dois dias'. Daí ele bateu na mesa, 'você está louco?', deve ter me xingado também porque eu não entendia tanta coisa assim... (...) o que ele queria era uma coisa que ia levar um mês mais ou menos para ser feito. (...) então foi um mal entendido da língua que abalou assim... saí bem mal da reunião... meu chefe atual não, ele já explica mais, por entender estes meandros da língua...

Subordinado de gerente estrangeiro

O último item tratado na base teórica foi sobre comunicação intercultural. Ela ocorre toda vez que o emissor da mensagem for membro de uma cultura e o receptor, de outra. Em situações desse tipo é mais difícil de se ter uma comunicação eficaz por diversas barreiras: semânticas, de conotação, tom e percepção. Um entrevistado lembrou que pelo fato de o estrangeiro não falar bem o português, ele tenta se comunicar de uma forma mais direta que o brasileiro. Além disso, destacou que, com esse comportamento, a pessoa pode ser mal compreendida, por ter sido muito direto, o que consiste em uma barreira de tom.

A primeira grande barreira é a língua. Se um dos dois não tiver um domínio razoável, vai ter mal entendido todo dia. (...) Agora... talvez ainda por causa da língua, isso aí eu não tenho muita certeza, eles deixam a coisa muito mais clara. Daí o negócio fica muito direto... não tem meandros como no Brasil. Aqui [na empresa] o negócio é direto. E às vezes, causa mal entendido também nisso daí. Tipo, alguém fica chateado com ele porque ele falou de uma maneira que ele de repente não queria. Mas sempre procura ser o mais direto possível e dando uma

base no que ele está argumentando. Daí você aprende a fazer a mesma coisa com ele. Sempre preparar o ambiente e entrar falando sobre o que você quer.

Subordinado de gerente estrangeiro

4.2.2 Empresa 2

Essa empresa se instalou no Brasil em 1997, conforme demonstra o quadro 7.

A equipe de reportagem do jornal institucional realizou, em outubro de 2000, uma entrevista com o atual diretor da Unidade de Curitiba, que é estrangeiro. Dois comentários feitos por esse diretor mostram-se relevantes para o nosso trabalho. O primeiro traduz a tentativa da empresa de se adaptar ao país, que o entrevistado coloca da seguinte forma:

Espero que haja transparência, que todos estejam abertos para discutir pontos críticos da companhia, que sejam criativos, trabalhem em time e não sejam burocráticos. Desejamos que esta seja uma fábrica de brasileiros para o Brasil e que se integre plenamente ao país.

Material institucional

Neste sentido, um de nossos entrevistados afirmou que não há uma tentativa, por parte da empresa, de impor a cultura de seu país de origem, o que acontece é uma hibridização cultural causada pela convivência com estrangeiros. Afirmou que

ela [empresa] traz, sempre traz alguma coisa... hoje é o seguinte: como você está vivendo em um mundo global, você tem que pensar que, claro, as origens contam muito. Mas, no sentido de que você tem que absorver alguma coisa, isso é claro porque você está convivendo com eles [estrangeiros] todo dia, você tem que entender também o ponto de vista deles, não que você tenha que aceitar, mas eu acho que você tem que respeitar, mas você só respeita a partir do momento em que você é respeitado também.

Subordinado de gerente estrangeiro

O segundo aspecto destacado pelo diretor da unidade diz respeito à maneira como ele vê sua experiência no Brasil. Afirmar que ficou

surpreso ao encontrar no Brasil pessoas que trabalham duro, são interessadas pelo que fazem, flexíveis e pensam a longo prazo. Em outros países encontrei situações bem diferentes.

Material institucional

Percebemos, nessa fala, que ele tinha em sua mente um estereótipo negativo do brasileiro que foi desfeito quando começou a trabalhar no Brasil. A mesma coisa aconteceu com o gerente estrangeiro entrevistado para o presente trabalho. Em seu depoimento, afirmou que:

[a] idéia que eu tinha... o perfil que estava dentro da minha cabeça, do brasileiro, era: eles querem fazer muitas festas, eles querem fazer samba, é um país pobre, não muito intelectual... isso porque quando nós temos alguma informação do Brasil, é sobre o Carnaval, ou sobre os problemas das crianças... Quando você chega aqui, nas primeiras semanas, nos primeiros meses, você tem esta mesma visão. Quando você trabalha em conjunto com eles e você tem um conhecimento mais da língua e você pode conversar mais com eles, esta imagem muda. Para mim mudou muito, muito, muito. Temos aqui, como na Europa, pessoas boas, pessoas ruins, mesma coisa.

Gerente estrangeiro

Parte do preconceito se deve às informações, às imagens que a mídia transmite sobre Brasil no exterior, que passam a impressão de sermos um povo avesso ao trabalho, fato que não se confirma no dia-a-dia dentro das empresas. Merece destaque o papel desempenhado pela comunicação no processo de destruição deste estereótipo negativo pois, segundo o gerente estrangeiro entrevistado, o modo como ele via os brasileiros mudou quando começou a falar português.

Tomada de decisão

Vimos, no item 2.4.1.1, que o processo decisório é constituído de três fases: coleta de informação, estruturação e escolha. (Simon, 1960). Nesse processo, um dos entrevistados afirmou que a participação pode ser uma forma de ascender profissionalmente dentro da empresa, como pode ser observado em seu depoimento:

mesmo que eu não tenha abertura eu falo... Agora, chegar no teu chefe e dizer isso, isso e isso, ou, 'eu acho que esta decisão que você tomou me prejudicou no seguinte sentido...', é válido, você pode fazer (...).

Subordinado de gerente estrangeiro

Além disso, o entrevistado afirmou que o fato do chefe ser brasileiro ou estrangeiro, não influi na sua participação. Isto porque, para ele, fazer críticas e dar sugestões é parte essencial de seu trabalho. De acordo com este entrevistado:

O fato da pessoa ser acessível ou não... é essa questão, porque você chega nele e fala: 'eu acho que não é bem por aqui...', eu já fiz isso diversas vezes, você apenas influencia na decisão, só... (...) eu acho que, seja brasileiro ou estrangeiro, os dois têm o mesmo direito. Não é porque a fábrica aqui é [estrangeira] que eu vou abaixar a minha orelha e vou... não, eu acho que tem que, sabe... tem que colocar as coisas... porque na verdade é isso que eles gostam, você não pode também ficar ali enrolando porque aí não dá.

Subordinado de gerente estrangeiro

Sabemos que há dois tipos de decisões, aquelas que são programadas e aquelas que não o são. (Simon, 1960). Na opinião de um dos entrevistados, os brasileiros demoram muito para tomar decisões não planejadas porque gastam muito tempo na fase de estruturação, analisando possíveis cursos de ação o que considera como um ponto fraco dos brasileiros. Em suas palavras

Os brasileiros querem discutir. Antes de tomar uma decisão, mesmo se você não tem nenhum contato dentro do negócio que nós vamos discutir, vai discutir em conjunto. Você vai ajudar a procurar uma resposta, isso não é bom porque cada um precisa ter uma tarefa e ele precisa ter dentro da tarefa uma liberdade de tomar decisão, independente do nível. Eu vi aqui que... um supervisor, um funcionário vem escuta um pouco e discute em conjunto, mesmo se não é o trabalho dele ele vai discutir também. Isso não é bom, porque quando você faz isso, as decisões demoram muito...

Gerente estrangeiro

Controle

No item 2.4.1.2, colocamos que, segundo Etzioni (1974), existem três categorias de meios de controle aplicados por uma organização: físico (poder coercitivo), material (poder utilitário) e simbólico (poder normativo).

Na Empresa 2, o poder normativo é o mais presente, mas não recebe muita ênfase. Percebemos isso nas entrevistas, quando os subordinados afirmaram ter liberdade para participar, dar opiniões, fazer críticas e também quando os gerentes afirmaram dar abertura aos seus subordinados, como pode se visto nos seguintes depoimentos:

[a participação ocorre] naturalmente, nós temos uma grande democracia, nós somos uma família, nós somos um time, aqui não existe um gerente, um supervisor, então nós temos liberdade de conversar apesar de nós termos as hierarquias, eu tenho a responsabilidade por toda [área] e os meus supervisores têm a responsabilidade por suas áreas mas a gente conversa e acata sugestões, dá *feedback*, se a gente não consegue atingir os nossos objetivos, é discutido por quê, quem errou, entendeu? Se eu errei, eles falam: olha deveria ter agido assim... todas as opiniões são acatadas e todos têm a liberdade de expressão.

Gerente Brasileiro

Bom, eu não tenho problemas com o meu chefe (...) eu posso chegar e reclamar e ele também chega e reclama de mim, a gente troca às vezes... ocorre uma discussão ou outra mas tudo no âmbito profissional, nada pessoal. E sempre, digamos assim, quem tem razão leva...

Subordinado de gerente brasileiro

Ressaltamos que o gerente estrangeiro foi o único que mencionou a questão do medo que as pessoas têm de falar com seu chefe, não importando se é brasileiro ou estrangeiro. Segundo ele:

Eles [subordinados] têm medo. Eu acho que não é porque eu sou estrangeiro, mas porque eu sou chefe. Porque eles têm a mesma coisa... eu tenho um colega que é gerente e brasileiro e é a mesma coisa. Eles respeitam, eles têm um respeito muito grande por ele, também por mim, é que tem regras...

Gerente estrangeiro

Negociação

Definimos, no item 2.4.1.3, que estudaríamos apenas as negociações que buscassem resultados satisfatórios para as partes envolvidas, que fossem premeditadas e que ocorressem entre indivíduos com raízes culturais diferentes. Neste tipo de negociação o aspecto cultural é o mais importante. Na Empresa 2 a negociação acontece abertamente, ou seja, as pessoas costumam expressar suas

opiniões principalmente quando percebem alguma coisa errada ou quando algo os desagrada, como foi visto nos itens acima.

Um dos entrevistados destacou que a participação na fase de planejamento (Robbins, 1999) é motivadora, afirmou então, que

Participo... quando ele [chefe] solicita eu participo, a gente trabalha junto... e eu gosto de participar porque primeiro, é algo diferente do que a gente tá fazendo, algo diferente do meu dia-a-dia. Um segundo ponto é que eu sei que eu tenho potencial para fazer isso, eu tenho conhecimento e isso faz com que eu me sinta bem, certo? Isso eu acho que é motivante, resumindo.

Subordinado de gerente brasileiro

De acordo com o gerente estrangeiro, seus subordinados brasileiros costumam participar do planejamento, dar sugestões, *feedback*, entretanto têm dificuldades em implementar uma ação quando isto envolve a necessidade de ‘brigar’ com outras pessoas, afirmou que

Todos participam e a maioria tem geralmente boas idéias; a maioria é muito dedicada e tem um bom conhecimento para fazer bons gráficos, para fazer boas planilhas, a única coisa que falta depois é realmente fazer, por em prática o que está na planilha. Sabe fazer uma planilha muito boa, sabe dizer vamos fazer isso, depois isso, se hoje não fez, tá o.k... ele precisa acostumar que ele precisa brigar para a realização também.

Gerente estrangeiro

Liderança

Destacamos no item 2.4.1.4 a dificuldade de se definir liderança e o fato de que, atualmente, considera-se que um líder pode ser desenvolvido. Apesar das divergências conceituais, ter sensibilidade cultural é uma característica imprescindível.

De acordo com Robbins (1999), a cultura nacional é um dos fatores situacionais que determinam o estilo de liderança mais eficaz. Essa influência se dá por intermédio do subordinado, de modo que a escolha de um estilo de liderança seja restringida pelas condições culturais esperadas pelos subordinados. Entretanto, isto não se confirmou na entrevista com o gerente estrangeiro. Segundo esse

entrevistado, sua maneira de gerenciar brasileiros é a mesma que utilizava para gerenciar seus subordinados europeus. Afirmou que

Eu não mudei meu comportamento porque o estilo que eu tinha era um estilo de confiança, quando eu precisava ser duro eu era e aqui também, eu preciso provocar 'team'... para poder trabalhar em conjunto, quando eu tenho um problema e outra pessoa tem um problema e eles não querem comentar eu tenho que fazer alguma coisa para estimular eles... porque uma empresa não pode trabalhar sem funcionários, então funcionários são primordiais. Então, se ele tem um problema, precisamos ajudar ele... se a máquina tem um problema, a máquina não precisa falar... por isso nós temos técnicos e que são pessoas... eu não mudo meu estilo e não vou mudar também. E como eu acho que meu gerenciamento é bom, pode ser que meu chefe não goste e esse é um problema dele porque eu não vou mudar nunca.

Gerente estrangeiro

Comunicação

A comunicação é um processo que envolve tanto o emissor quanto o receptor da mensagem porque não consiste apenas na transmissão da mensagem, mas também, na sua compreensão, como vimos no item 2.4.1.5. Neste sentido, quando indagado sobre as diferenças entre se comunicar com um chefe brasileiro e um estrangeiro, um dos entrevistados respondeu:

(...) primeiramente você tem que se fazer entender...
(...) muitas vezes, digamos, por essa diferença de idiomas existe um certo problema, então eu acho que o principal é você ter certeza de que você se fez entender.

Subordinado de gerente brasileiro

Para garantir que seu interlocutor compreendeu sua mensagem, o entrevistado afirma que a melhor maneira é ser redundante, o que descreve da seguinte forma

Você fala uma vez de uma forma, e se ele [estrangeiro]... não entender... você repete... tenta explicar de outra forma... até que ele consiga te entender. Apesar de que o problema hoje é muito menor do que há um ano e meio atrás, porque hoje eles falam muito bem o português, dá para a gente se entender muito bem... e também hoje eu conheço muito melhor eles e eles me conhecem do que há um ano e meio atrás... então isso... eu acho que o tempo também faz com que a gente se entenda melhor.

Subordinado de gerente brasileiro

Percebemos, ainda nesse depoimento, que o entrevistado destaca a importância de se conhecer a cultura de seu interlocutor para facilitar a compreensão mútua.

Foi destacada uma vantagem de se ter um chefe brasileiro, mas o entrevistado destaca também que não há dificuldade em se adaptar a um chefe que tenha outra cultura:

A comunicação [com um brasileiro] é mais fácil. A cultura realmente... nós somos latinos, nós somos um pouco diferentes da formação européia, mas... acho que você se adapta tanto a um como a outro. Não tem dificuldade.

Subordinado de gerente brasileiro

No item 2.4.1.5.1 vimos que a importância da comunicação para o desenvolvimento da organização está relacionada com o fato de que permeia todas as atividades das pessoas. Portanto, por meio da comunicação controlamos o comportamento, motivamos, expressamos nossas emoções e, finalmente, tomamos decisões. (Robbins, 1999).

Neste sentido, verificamos que, com base nos questionários aplicados, os dois gerentes e o subordinado do gerente estrangeiro concordam fortemente com a afirmação:

(a) a comunicação é essencial para a eficácia de qualquer grupo ou organização

O subordinado de gerente brasileiro afirmou que apenas concorda com a afirmação. Além disso, todos os entrevistados concordam fortemente com a afirmação de que:

(b) a comunicação constitui parte essencial do trabalho de um gerente

Novamente, os dois gerentes e o subordinado do gerente estrangeiro concordam fortemente com a afirmação:

(c) um gerente tem que ser, antes de tudo, um bom comunicador

O subordinado de gerente brasileiro afirmou que nem concorda, nem discorda.

Em relação ao respeito à hierarquia e ao conhecimento das políticas da empresa e da descrição dos cargos, os entrevistados afirmaram ser situações reais na empresa. Já em relação ao conhecimento das metas que devem ser atingidas, os gerentes afirmaram que seus subordinados têm conhecimento, mas o subordinado de gerente brasileiro disse que nem sempre as conhece e o subordinado de gerente estrangeiro disse

Ainda não tenho metas e sinto muita falta disso.

Subordinado de gerente estrangeiro

Da mesma forma como foi constatado na Empresa 1, na Empresa 2 se aplica o que foi colocado no item 2.4.1.5: que o ato de comunicar não consiste em tornar comum apenas informações mas, também, sentimentos. Isto porque os subordinados entrevistados afirmaram falar para o chefe tanto as coisas que lhes agradam quanto aquelas que lhes desagradam no trabalho.

Enfocamos, no item 2.4.1.5.2, os problemas que acontecem devido a falhas na comunicação. Isso pode acontecer, principalmente, devido a alguns fatores como filtragem, percepção seletiva, reação defensiva ou linguagem. Para os entrevistados, os maiores problemas relacionados à comunicação estão relacionados principalmente à linguagem, como afirma um dos entrevistados

o grande empecilho que há é entre línguas, porque você sabe, a língua portuguesa é muito maliciosa... e os europeus em si eles não são maliciosos, eles são bem diretos e objetivos então às vezes, perde um pouco.

Gerente brasileiro

Esse entrevistado afirmou não ter problemas de comunicação por ser brasileiro e por gerenciar brasileiros. Afirmou que para garantir tal situação adota o seguinte procedimento

a gente faz reuniões constantes e a gente sempre deixa bem claro, mostrando em reuniões com transparência, tirando toda margem de dúvidas, dando total liberdade para que eles possam se expressar. Não só você cobrar e falar, mas também você deixar e ouvir.

Gerente brasileiro

De acordo com outro entrevistado, a maneira de evitar problemas de comunicação é sendo objetivo, como mostra o depoimento abaixo

Cuidados... eu na verdade procurava ser bem... Ter objetividade... procurava sempre alguma coisa que está perto de você para tentar mostrar, então... usava muito a expressão corporal, literalmente, não só a fala, mas o corporal também funciona muito...

Subordinado de gerente estrangeiro

Neste trecho da entrevista com o subordinado do gerente estrangeiro, verificamos a utilização da comunicação não-verbal, como foi destacada no item 2.4.1.5.3. Percebemos que aspectos situacionais ou verbais foram mais facilmente compreendidos porque estavam acompanhados de pistas não-verbais.

Quando indagamos se os entrevistados se recordavam de alguma situação em que haviam sido claramente mal compreendidos, verificamos que apenas dois deles afirmaram que sim, mas não se recordavam da situação, conforme demonstramos abaixo

Agora eu não me lembro mas eu acho que já ocorreu alguma... alguma coisa que a gente falou e não foi bem entendido daí depois até acertar tudo...

Subordinado de gerente brasileiro

Ai meu Deus... deixa eu ver... olha já tiveram muita situações assim, mas nenhuma que eu não tivesse resolvido depois... nada muito grave... sabe? Deixa eu pensar... Nada assim de pessoal, que eu falei alguma coisa e ofendi, isso não... isso ai nunca aconteceu.

Subordinado de gerente estrangeiro

Para outro entrevistado existiram situações, não com ele, mas com outras pessoas

Não comigo, mas de meus colegas que eu não vou citar... teve exemplos de mal entendidos e os dois começaram a brigar e não funciona...

Gerente estrangeiro

Em relação aos problemas relacionados à comunicação abordados no item 2.4.1.5.4, verificamos que são presentes nessa organização. Um dos entrevistados enfatiza o fato de a empresa estar trabalhando no sentido de reduzir esses problemas e relaciona sua ocorrência diretamente ao desenvolvimento da empresa. Verificamos essa relação no depoimento abaixo:

Já evoluiu bastante, mais ainda tem problemas, acho que talvez por ser uma empresa nova... tipo você tinha que fazer tal coisa daí alguém vem te cobrar e você diz 'ah mas eu não sabia que tinha que fazer isso'... neste sentido... hoje já não acontece muito, mas já... ou então, acontece algum problema, eu vou lá e resolvo e, de repente, uma pessoa do meu lado tá com o mesmo problema e eu nunca falei para ela como resolver aquilo lá... mas já melhorou bastante. Mas é mais por ser uma empresa nova... a gente tá acertando esse tipo de problema.

Subordinado de gerente brasileiro

Detectamos, no trecho de uma entrevista transcrito abaixo, a presença de duas das variáveis que, segundo Barna (1976), constituem os maiores empecilhos quando se trata de comunicação intercultural: a linguagem e a ansiedade causada pelas incertezas. Quando questionamos sobre as diferenças entre se comunicar com um chefe brasileiro e um estrangeiro, obtivemos a seguinte resposta:

Fica um pouquinho [diferente] por causa da língua, às vezes a gente fica com um pouco de receio de falar, de ele não te entender completamente...

Subordinado de gerente estrangeiro

Na seqüência, afirma que as diferenças estão mais relacionadas a estilos pessoais, a características individuais.

diferenças existem, porque cada pessoa tem uma maneira diferente de se comunicar então... cada um ali dentro, seja brasileiro, seja estrangeiro, tem uma maneira diferente de agir....

Subordinado de gerente estrangeiro

Destacamos que, para esse entrevistado, a maneira como de se relacionar com os superiores pode ser a mesma independentemente de sua nacionalidade, mas há diferenças na maneira como gerentes brasileiros e estrangeiros gerenciam seus subordinados.

Quando você faz uma coisa errada vem a diretoria, vem todo mundo em cima de você, mas quando você faz alguma coisa de bom, como eu te disse, existem exceções, mas até agora eu não vi nenhum estrangeiro dizer assim 'olha você fez um trabalho muito bom', a não ser chefes brasileiros que dizem... então quer dizer, tem uma diferença...

Subordinado de gerente estrangeiro

Por outro lado, o gerente estrangeiro identificou diferenças entre se comunicar com subordinados brasileiros e subordinados em seu país de origem. Coloca que a submissão do funcionário brasileiro ocorre devido tanto à grande diferença salarial entre ele e seu chefe, quanto à possibilidade de ser demitido a qualquer hora. Afirma que

aqui, para o funcionário, o chefe é chefe, ele não vai discutir. E lá você pode falar e depois de dois minutos quando você vai sair... 'ah, o chefe falou isso mas eu não vou fazer'. Isso é uma grande diferença. O funcionário aqui, quando você olha o salário que ele tem é mais ou menos 20% do salário do chefe dele, agora lá na Europa isso é mais ou menos igual. Tem diferença, mas não muito. Por isso, por causa do dinheiro, o respeito... é muito diferenciado.

E o chefe tem o poder... se amanhã ele não gosta de mim ele vai me demitir. Aqui isso é um medo que eles têm. Na Europa não tem isso, lá tem mais segurança de trabalho. Graças a Deus nós não utilizamos esta possibilidade...

Gerente estrangeiro

Verificamos, por parte desse gerente estrangeiro, a percepção da existência de um conjunto de normas nos negócios diferentes dos seus e a identificação de um código que vai além da preocupação restrita aos meios técnicos. Esses elementos podem ser classificados como componentes da barreira de comunicação causada por diferenças entre percepções, conforme Robbins (1999) coloca no item 2.4.1.5.5 sobre comunicação intercultural.

Na comunicação intercultural é importante que se conheça a cultura do interlocutor, visto que influencia tanto o comportamento das pessoas quanto o que é comunicado. Neste sentido, um dos entrevistados destaca a influência do sentimentalismo do brasileiro no momento de fazer críticas.

Ele tem esse lado mais sentimental sim... fazer a crítica é o que eu estou te falando, eles são meio tímidos mas... você dá essa abertura para eles, você deixa com que eles fiquem relaxados... se você entrar numa sala no meio de uma tensão, aí as pessoas ficam acuadas...

Gerente brasileiro

Além disso, confirmamos a afirmação feita por Rao e Hashimoto (1996), abordada no item 2.4.1.5.5, de que a comunicação é mais eficiente quando as pessoas compartilham uma linguagem ou esquema de codificação. De acordo com um dos entrevistados o idioma é um fator de extrema importância pois foi a partir do momento que começou a falar português que passou a ver os brasileiros de forma positiva.

Esse momento mudou muito. No momento que eu entendi... neste momento mudou para mim muita coisa... você sabe que quando tem um tradutor, ele fala... faz uma tradução da maneira como eles falam... isso também é importante, a tonalidade, e teve no início muito mal entendido, uma pessoa que fala das coisas e você briga com ela e depois...

Gerente estrangeiro

4.2.3 Empresa 3

Esta empresa está instalada na região metropolitana de Curitiba desde 1997, como mostra o quadro 7.

Na ocasião da realização das entrevistas para esta pesquisa, estava sendo distribuído aos funcionários a primeira edição do informativo da unidade que divulgava um concurso entre os funcionários para a definição do nome oficial da publicação. Além disso, trazia informações sobre movimentação de pessoal, sobre restaurante, plano de assistência médica, eventos, produção, qualidade, vendas e participação no mercado. A área de Recursos Humanos é a responsável pela elaboração e distribuição do jornal. Ressaltamos que a corporação possui um informativo, em inglês, com notícias sobre a atuação da empresa no mundo todo.

Essa empresa possui comitês de trabalho, cada um tratando de um tema: ergonomia, pesquisa de clima, reconhecimento, restaurante, segurança e treinamento. A participação dos funcionários é voluntária. A empresa adotou, também, o sistema de equipes multifuncionais.

Verificamos que a cultura da matriz ainda influencia muito as normas da empresa e que, apesar disso, existe espaço para a cultura brasileira. Um dos entrevistados explicou a situação da seguinte maneira

nós temos regras que são tipicamente voltadas para a cultura brasileira, para o modo de vida brasileiro, por exemplo, as medidas disciplinares aqui na empresa, elas são totalmente alinhadas com a nossa cultura com a nossa legislação... agora... alguns usos e costumes eles já são mais voltados para alguma coisa que foi definida [pela matriz]. Exemplo disso: vestuário. Nós temos uma orientação aqui na empresa que, na área administrativa não pode ser usado *blue jeans*.

Gerente brasileiro

Segundo outro depoimento,

Muita coisa é imposta da cultura americana. Quando eu entrei aqui, eu fui um dos trinta primeiros, eles [estrangeiros] chegaram aqui, caiu todo mundo de pára-quedas e prevalecia a idéia deles, só que nunca a idéia deles é a mesma com que o brasileiro vai estar fazendo, efetuando a tarefa. Então ali houve a primeira barreira, houve o primeiro choque... (...) o brasileiro é diferente para trabalhar.

Subordinado de gerente brasileiro

Na seqüência ele demonstra sua insatisfação face a esta postura colonialista e afirma que a tendência é de esta influência diminuir

agora já está quebrando esta barreira, até mesmo a gente nota pelos procedimentos, porque tudo... hoje aqui (...) todos os procedimentos são em inglês, e em uma população de 250 [funcionários], todos os procedimentos serem em inglês é complicado. Agora está se quebrando essa rotina, a ordem está sendo de todos os procedimentos serem aos poucos passados para o português. (...) tanto que os [estrangeiros] na época quando chegaram aqui, não se interessavam muito em falar português, a gente que tinha que falar inglês. Agora não, agora é ao contrário... (...) eles estão notando que eles são minoria, que estão tentando impor uma língua aqui dentro, ou qualquer outro tipo de norma, que está sendo difícil para os brasileiros se adaptarem então eles acharam mais fácil eles mesmos se adaptarem ao estilo brasileiro. (...) até nos procedimentos a gente está tentando passar tudo para o português e aos pouquinhos a gente vai enquadrar tudo o que tem aqui... a idéia seria tudo, 100% no estilo brasileiro.

Subordinado de gerente brasileiro

Em relação à vinda de estrangeiros, verificamos que, tanto eles quanto suas famílias, recebem, no país de origem, um treinamento sobre a língua e a cultura brasileiras. Um entrevistado afirmou

eu tive uma aula sobre cultura em um centro de tecnologia, que eu acho que durou cerca de 4 horas e eu também.. eu não lembro das datas, mas fiz também um curso de uma semana sobre língua e cultura [na matriz] antes de vir para cá... tanto eu quanto minha esposa fizemos este curso.

Gerente estrangeiro

Esse gerente afirmou que foi importante ter feito esses cursos, apesar de ter recebido algumas informação equivocadas, conforme descreve

nós tivemos duas professoras para nos ensinar o idioma, foi um curso relâmpago e nós tínhamos uma professora de manhã e outra de tarde. A professora da manhã era da Bahia e a da tarde era de São Paulo. Então nós ficamos totalmente confusos... em muitos casos, o que nós aprendíamos de manhã não podíamos usar de tarde.... a parte do curso sobre cultura foi ao telefone, com uma pessoa que estava expatriada no Brasil e tentava nos dar sua visão geral sobre o país, o que nós percebemos não ser muito exata... para comida, por exemplo, roupas, sapatos.... algumas informações estavam exatas, outras não; o que você pode e não pode encontrar aqui... talvez as informações que ela nos passou estavam corretas na época, mas nós vimos que podíamos comprar aqui uma série de coisas que ela disse que nós não encontraríamos... então o que nós fizemos foi... nós trouxemos uma grande quantidade de lenços de papel e outras coisas que depois descobrimos que são comuns no Brasil.

Gerente estrangeiro

Tomada de decisão

Conforme foi explicado no item 2.4.1.1, existem dois tipos de decisões, as não programadas e as programadas. Na Empresa 3, a maior parte das decisões são programadas e exigem a participação de todos os que estão a elas relacionados.

As afirmações de Ramos (1983), de que a comunicação é inseparável da decisão e de que para ser bem sucedida deve estar baseada no princípio da retroação, são aplicadas nessa empresa, conforme o seguinte depoimento

como a gente sempre fala aqui, a gente tem que estar sempre tendo bate-bola, *feedback*. Então, não é só cascatear, vir lá de cima e você aceitar. (...) Por exemplo: vem uma ordem lá de cima, ela vem e chega aqui com a gente e você debate e vê que não é o.k., ou não está... que você não vai se adaptar a ela... você dá o retorno, você dá o *feedback* (...) eu acho que esse *feedback* nesta hora é muito importante justamente para isso, para qualquer coisa que a gente acha que não vai dar para fazer da maneira com que eles [da matriz] querem, da

forma que eles querem, e se a gente tiver uma forma melhor, a gente ainda deixa livre esse bate-bola, este *feedback*.

Subordinado de gerente brasileiro

Controle

Identificamos, nessa empresa, a predominância do poder normativo, conforme explicado no item 2.4.1.2 . Da mesma forma como ocorre na Empresa 1, quando as pessoas não concordam com as regras impostas, são incentivadas a fazer sugestões de melhorias. Como afirmaram alguns entrevistados:

Então eu procuro sempre estar envolvido para estar questionando.

Subordinado de gerente brasileiro

eu procuro envolver a pessoa o máximo possível. Veja, nós temos reuniões periódicas, então nessas reuniões o que a gente procura é trabalhar... então eu passo algumas informações e depois eu vou vendo o que cada um tem a dizer, da sua área, do seu trabalho, como vai indo... então tem com isso a participação.

Gerente brasileiro

as pessoas precisam destes limites, então eu vejo que esses limites não podem ser rígidos, porque você sempre vai ter uma margem pequena de negociação porque é a partir desta margem que você cria novos procedimentos e novas regras

Gerente brasileiro

Negociação

Nesta empresa a negociação e o diálogo são muito presentes em todos os níveis, como mostra o depoimento abaixo

Veja... os objetivos que são traçados pela organização são estabelecidos lá com [a matriz]. A nossa diretoria aqui na planta vai negociar estes objetivos, porque às vezes pode ser que a alta administração coloca objetivos que não são possíveis de serem atingidos, então o nosso diretor negocia com a alta administração estes objetivos. (...) Então chega-se a um acordo entre a alta administração e o nosso diretor e nós tomamos conhecimento desses objetivos e aí nós fazemos o nosso planejamento estratégico. (...) os funcionários participam

do planejamento e periodicamente nós fazemos reuniões para saber como nós estamos indo com o nosso planejamento. Às vezes alguma atividade que nós planejamos e que não faz mais sentido, é excluída do planejamento; algumas coisas que devem ser incluídas agora porque você tem um novo cenário, então vamos incluir no nosso planejamento estratégico.

Gerente brasileiro

As pessoas participam porque faz parte do seu trabalho, porque desejam influenciar nas decisões

Eu gosto [de participar] porque, não sei se por eu ter uma visão um pouco crítica, eu gosto de estar envolvido nisso sempre, para estar dando sugestão e para dar *feedback*, porque hoje ainda aqui na empresa eu vejo que, em muitas áreas e em muitos grupos, existem pessoas que aceitam muito e não questionam e normalmente quando as pessoas aceitam e não questionam você no futuro vai ter um problema.

Subordinado de gerente brasileiro

Em seguida, explica por que afirmou que se uma pessoa não questiona, terá problemas futuros.

porque se vem uma certa tarefa para você fazer, você olha e não questiona, e pensa que tá tudo bem, que vai conseguir efetuar esta tarefa, essa pessoa que te passou essa tarefa também tem um superior e ele vai passar para o superior que esta tarefa vai ser realizada no prazo que ele deu. Agora na hora de fazer... é aquela história o papel aceita tudo. Na hora que você está falando é uma coisa, na prática é outra.

Subordinado de gerente brasileiro

Percebemos que, assim como foi colocado no item 2.4.1.3, as negociações, nessa empresa, são premeditadas e buscam um resultado satisfatório para as partes envolvidas. Além disso, foi possível identificar as etapas do processo de negociação definidas por Robbins (1999): preparação e planejamento, definição de regras básicas, esclarecimento e justificação, barganha e solução de problema, fechamento e implementação.

Liderança

De acordo com o que foi visto no item 2.4.1.4, liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas” (Robbins, 1999, p. 219). Neste sentido, identificamos diferenças na forma como brasileiros e estrangeiros lideram seus subordinados. De acordo com dois entrevistados

eles [estrangeiros] têm uma outra forma de abordagem, eles têm uma cultura diferente da nossa, então eles têm, vamos dizer, uma maneira diferente da que o brasileiro supervisiona os subordinados. Por exemplo eles são mais... participativos, eles procuram ouvir a opinião de todos os funcionários de uma forma mais freqüente, procuram tornar as pessoas mais responsáveis pelo trabalho que elas estão fazendo, eles distribuem mais a responsabilidade com relação à tarefa que deve ser executada pelo departamento, procuram ouvir também as pessoas, independente do nível que elas ocupam, a opinião delas, qual é o parecer delas em relação a determinada situação.

Gerente brasileiro

eles [estrangeiros] são mais focados, bastante focados em resultados, ou seja, como você está fazendo não é bem o foco, mas sim o resultado... É... o brasileiro... a organização pesa um pouco, não há tanto preparo quanto à organização, a questão da... do próprio foco, objetivo... ela é bem característica nos estrangeiros, o brasileiro ele ainda... ele tem como ... como uma diferença muito grande dos estrangeiros uma flexibilidade, mas... as tarefas elas são passadas e não há um retorno para ver se realmente aconteceu...

Subordinado de gerente estrangeiro

Neste sentido, quando questionado sobre o que o estrangeiro faz melhor que o brasileiro, este entrevistado respondeu

Cobrar... [risos]. Eu acho que eles cobram bem.... sabem cobrar melhor, ou seja... aquilo que foi passado, o que realmente fez, porque não fez (...) durante a tarefa, se você tem algum problema, sei lá, uma adversidade, coisas internas ou externas que ocorram, você tem que passar para ele [chefe], porque é perfeitamente aceitável. Essa cobrança ela é boa, de certa forma, eu coloco como boa.

Subordinado de gerente estrangeiro

Além disso, vimos que, de acordo com Robbins (1999), a cultura nacional influencia na determinação do estilo de liderança mais eficaz, por intermédio do subordinado. Isto fica claro em outro depoimento

na verdade o brasileiro é muito aberto – eles são abertos comigo e eu sou aberto com eles...

Gerente estrangeiro

Entretanto, afirma que não mudou seu estilo gerencial para trabalhar com os brasileiros

eu acho que a única coisa que eu tive que fazer foi diminuir a velocidade da fala e ter certeza de que eles entenderam, por causa das dificuldades de idioma. (...) e eu não mudei meu estilo.

Gerente estrangeiro

Comunicação

Vimos, no item 2.4.1.5.1, que a comunicação é considerada um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento organizacional e isso pode ser verificado na seguinte afirmação de um dos entrevistados

Ele [chefe] depende 100% do meu trabalho, e se a comunicação ela é falha, olha... 99% de chances de não dar certo, porque não tem como...

Subordinado de gerente estrangeiro

Neste sentido, verificamos, com base nos questionários aplicados, que todos os entrevistados concordam fortemente com as afirmações:

- (a) A comunicação é essencial para a eficácia de qualquer grupo ou organização;
- (b) a comunicação é parte essencial do trabalho de um gerente;
- (c) um gerente tem que ser, antes de tudo, um bom comunicador.

Além disso, os dois gerentes discordaram fortemente da afirmação:

- (d) Sinto que meus subordinados têm medo de falar comigo

Já em relação à afirmação:

(e) as diferenças culturais entre meu superior e eu são muito fortes no que se refere à comunicação,

os dois subordinados responderam que concordam, o gerente estrangeiro, que discorda fortemente e, o gerente brasileiro assumiu uma posição intermediária.

Finalmente, os subordinados dos gerentes afirmaram que conhecem as políticas da empresa, as metas que têm que atingir e a descrição de seus cargos; que respeitam a hierarquia de autoridade e que falam com o seu chefe tanto sobre o que lhes agrada quanto sobre o que lhes desagrade no trabalho. Os gerentes concordaram com isso, mas o gerente brasileiro destacou que seus subordinados não conhecem todas as metas que têm que atingir.

A importância de se conhecer as políticas da empresa e os procedimentos está no fato de que isso facilita na hora da comunicação. Para um dos entrevistados

(...) mesmo uma empresa como esta, que eles [funcionários] não conhecem os procedimentos, não conhecem as práticas, não conhecem a política, então a gente precisa estar treinando os funcionários, estar integrando os funcionários nos processos, nos procedimentos que a empresa tem. Isso faz parte da formação do nosso pessoal e isso requer um tempo maior para você poder fazer uma boa comunicação com eles (...) então quando você percebe que há uma dificuldade na compreensão da mensagem, você tem que estar provendo informações mais básicas, mais elementares...

Gerente brasileiro

O correio eletrônico, um meio de comunicação frio, segundo a classificação de McLuhan (*apud* Ferrara, 1986) apresentada no item 2.4.1.5.2, aparece de forma controvertida. Apesar de sua utilidade e praticidade incontestáveis, ainda é um dos principais dificultadores da comunicação interpessoal nesta empresa. De acordo com um entrevistado

Aqui... tem uma ferramenta que é ótima de comunicação, só que tem que ser bem utilizada... que é o email. E às vezes esta comunicação escrita. (...) você pode interpretar de uma forma... e, você faz interpretações, principalmente se for em inglês, então isso eu acho que dificulta. Eu prefiro muito mais um diálogo do que escrever (...) e normalmente se você manda a mensagem você tem que explicar, então eu prefiro conversar. Eu sou mais adepto de reuniões diárias, conversar, o *face to face talking*... é muito mais fácil. Isso eu acho que [o email] atrapalha, mas é muito presente...

Subordinado de gerente estrangeiro

Merece destaque o ponto extremo de utilização do meio eletrônico de comunicação

Eu dentro do meu grupo, por exemplo, eu consegui melhorar esta questão bastante, mas já... já aconteceu várias vezes e já aconteceu a paranóia de eu responder. É muito mais fácil pegar o telefone e conversar, você esclarece mais rápido e você evita... e pior ainda quando você coloca cópia para um monte de gente e daí começa ...

Subordinado de gerente estrangeiro

Um dos entrevistados descreve como acontece, na prática, a afirmação de Porter e Samovar (1976), apresentada no item 2.4.1.5.3, de que quando interagimos com uma pessoa que utiliza padrões não-verbais cujo significado não conhecemos, sua interpretação correta se torna muito difícil.

... olha eu acho que às vezes o brasileiro ele é... ele tem uma linguagem não-verbal que eu acho que os [estrangeiros] eles... (...) o brasileiro tem uma linguagem não-verbal, uma linguagem paralela que às vezes você fica com uma dupla interpretação (...) e ele [interlocutor] por alguma razão ele não esclarece esse ponto, ele fica com aquela dúvida e acaba fazendo uma interpretação errada e aí você começa a ver uma série de problemas dentro da empresa, de comunicação por um mal entendimento, porque a pessoa não quis esclarecer a dúvida que ela teve.

Gerente brasileiro

De acordo com o que foi visto no item 2.4.1.5.4, devido ao fato de que as pessoas gastam a maior parte de seu tempo se comunicando, a comunicação deficiente é uma das principais inibidoras do bom desempenho profissional (Robbins, 1999; Soares e Costa, 1999). Um exemplo disso é apresentado por um dos entrevistados quando questionado sobre uma situação em que foi mal compreendido

Olha... que teve, teve... agora para eu me lembrar qual foi... aliás uma não, mas várias vezes em que você dá uma orientação e ela não é bem compreendida... Talvez alguma assim, com relação ao trabalho que era para ser executado, onde nós tínhamos uma apresentação para fazer e eu pedi alguns gráficos e os gráficos que eu queria eles deveriam estar... considerando somente os funcionários que trabalham aqui na planta e o rapaz que estava me ajudando a fazer estes gráficos, ele considerou todos os funcionários, então ele não excluiu os contratados, os temporários, os estagiários, os *trainees*... (...) Quando eu falei para ele "olha eu preciso de um gráfico com todos os funcionários da [empresa]"... por eu não ter falado para ele excluir os demais ele considerou todo

mundo, situações como estas freqüentemente acontecem... que você tem que estar sempre enfatizando os objetivos, o que deve ser feito... e o outro lá, se ele tem a dúvida, ele perguntar, não se sentir constrangido em fazer a pergunta.

Gerente brasileiro

Percebemos que este gerente destaca, no final, a importância tanto do emissor quanto do receptor estarem comprometidos com a busca da decodificação correta, o que faz com que a responsabilidade pela compreensão da mensagem pertença às duas partes.

Outro entrevistado descreveu um problema causado por falhas de comunicação

... felizmente não houve conseqüências desses mal entendimentos... Por exemplo: chegou um material aí eu avisei que estava sob controle porque já tinha checado a situação. Ele [gerente estrangeiro] entendeu mal e ligou, acabou trazendo um novo container... ah... várias, mas sem grandes conseqüências... de novo, é a questão da comunicação.... ou de eu falar com uma outra pessoa e a outra passar para ele [gerente estrangeiro].. o intermediário é complicado... normalmente não funciona.

Subordinado de gerente estrangeiro

Neste caso o entrevistado destaca um problema de comunicação que acontece quando mensagens são transmitidas por pessoas intermediárias. Foi destacado, também, em outra entrevista, o problema causado pela não compreensão do idioma de seu interlocutor

se ele [*estrangeiro*] não conhece o idioma, se ele tem dificuldade de entender uma comunicação, então isso daí é um fator principal em termos da dificuldade... acho que a falta às vezes de uma empatia, ela pode também estar dificultando, acho que estes são os principais.

Gerente brasileiro

Dois entrevistados atribuíram as falhas na comunicação à falta de tempo, à “correria do dia-a-dia”, como demonstramos abaixo

o que acontece às vezes, porque como a gente tem muito trabalho, às vezes a gente acaba... como se diz: a pressa é inimiga da perfeição, então você tenta fazer as coisas rapidamente e às vezes acaba acontecendo um deslize na comunicação, você fala para uma pessoa: “ah, avisa tal pessoa...” e você acaba

trocando de nome, mas é mais em virtude da correria, do que da falta de comunicação.

Subordinado de gerente brasileiro

acho que hoje uma dificuldade que a gente tem na empresa é tempo e, o tempo ele é muito escasso, e você tem que fazer com que a comunicação flua rapidamente, então você tem que gerenciar o tempo de uma forma bastante eficaz para que você possa passar as informações para as pessoas, porque basicamente o que nós gerenciamos são informações, então a gente tem que estar passando estas informações, deixar as pessoas o mais informadas possível e o que a gente muitas vezes não consegue é no espaço de tempo que nós gostaríamos que essas coisas acontecessem.

Gerente brasileiro

Verificamos que, para os entrevistados, a fim de evitar problemas de comunicação é preciso acompanhar as tarefas, pedir *feedback* e fazer reuniões, conforme os depoimentos abaixo

Uma das razões pela qual isto não se torna grave é porque eu faço acompanhamento diário, e garanto que o que eu disse... eu tenho uma lista de coisas, um planejamento diário, e estes são os itens que estarei tratando hoje, então se eu não tenho uma resposta até o fim do dia, ou alguém não me satisfaz, eu simplesmente copio de uma página para a outra até eu ter a resposta que procuro, ou resolver o problema.

Gerente estrangeiro

Como eu falei para você, eu prefiro conversar, evito mensagens escritas... prefiro conversar, faço reuniões diárias, às vezes mais de uma vez ao dia, de manhã para ver o que temos que fazer e à tarde para ver como foi o dia, o que pode acontecer amanhã. Acho que isso ajuda bastante, apesar do tempo ser curto... acho que é isso, o diálogo é muito importante, dar e receber *feedback*...

Subordinado de gerente estrangeiro

Na comunicação intercultural, como foi visto no item 2.4.1.5.5, é importante que as diferenças culturais entre os interlocutores sejam conhecidas a fim de se obter êxito. Desta maneira, quando as pessoas compartilham o mesmo código de comunicação, esta se torna muito mais fácil. Isto é o que faz com que um dos entrevistados prefira ter um chefe brasileiro

não vejo problema nenhum em ter um chefe estrangeiro, mas... eu preferiria um brasileiro. Porque... o brasileiro já está mais a par da vida do brasileiro, ele vive a mesma rotina, e o estrangeiro ele vem com uma noção de vida diferente.

Subordinado de gerente brasileiro

Quando questionados sobre a diferença entre se comunicar com um gerente brasileiro e um estrangeiro, os entrevistados destacaram o surgimento da barreira de idioma e de diferença de percepção.

Com certeza, primeiro pela língua e depois pela maneira com que você expõe os fatos. Se eu falo que está me faltando algo no trabalho por isso ou por aquilo, um brasileiro que trabalha sabe como é a rotina do brasileiro, sabe como é a correria, estudo, trabalho... ele entende mais, mais rapidamente do que o [estrangeiro].

Subordinado de gerente brasileiro

A língua. Começa pela língua, por mais que você fale, tenha fluência na língua, tem sempre uma diferença... a própria interpretação é diferente. Por ambas as partes. Comunicação é muito importante, acho que... comunicação é vital no relacionamento entre chefe e subordinado e até colegas... e se há algum ponto em que pode haver problemas de interpretação, a comunicação acaba falhando, isso pode ser um problema (...)

Subordinado de gerente estrangeiro

Bom... eu realmente não consigo pensar em nada que dificulte a comunicação além da própria questão do idioma. E... e nós temos pessoas que falam muito bem inglês e eles, como eu, ficam ansiosos para que a outra pessoa entenda.

Gerente estrangeiro

Dissemos, no item 2.4.1.5.5 que a eficácia da comunicação é difícil de ser obtida principalmente em situações onde há diferenças culturais. Isto vem ao encontro do que um dos entrevistados respondeu quando perguntamos se ele já teve algum problema de comunicação com o seu chefe

... bom entre eu e ele [gerente brasileiro] não, porque eu sou brasileiro e ele também. Então eu ainda não tive nenhum tipo de problema deste jeito. Com outras pessoas talvez aconteça por causa da comunicação porque numa equipe nem todos falam inglês, só que geralmente o chefe [estrangeiro] quer se comunicar com todo mundo, às vezes pode acontecer alguma falhinha de comunicação, alguém que fale menos inglês entender alguma coisa diferente do que ele está falando...

Subordinado de gerente brasileiro

Destacamos a avaliação do gerente estrangeiro sobre a comunicação em seu grupo

eu acho que a nossa comunicação é muito boa, nós temos reuniões diárias, meus coordenadores, minha assistente administrativa e eu, e uma vez por

semana eu tenho uma reunião com todo meu staff, com todo meu pessoal. (...) Todos os dias conversamos sobre o que eu quero porque isso é... as coisas acontecem muito rapidamente, se eu estou procurando respostas, eu quero que eles me dêem imediatamente.

Gerente estrangeiro

Por fim, apresentamos a opinião de um dos entrevistados sobre a abertura que tem para fazer críticas e o fato de considerar esta abertura uma característica mais pessoal do que cultural

Isso não pelo fato de ser estrangeiro, isso é pessoal. Tem brasileiro que não suporta críticas e não te abre... não te dá *feedback* a não te pede *feedback*.... eu acho que isso não interessa, isso é bem particular, bem pessoal. Isso eu já notei, isso é comum em qualquer lugar do mundo. Depende da pessoa. (...)

Subordinado de gerente estrangeiro

4.3 HISTÓRICO DAS EXPATRIAÇÕES NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Nesse item, descrevemos o desenvolvimento histórico das expatriações nas empresas estudadas, bem como suas características e particularidades. Apresentamos, também, a avaliação feita pelos responsáveis pelas expatriações no que tange ao perfil do expatriado atual, aos motivos que levam as empresas a trazer profissionais do exterior e às facilidades e dificuldades que os estrangeiros encontram no Brasil.

4.3.1 Empresa 1

Essa empresa trouxe o primeiro expatriado ao Brasil no ano de 1977, devido ao início da construção da fábrica, entretanto só veio a trazer um número maior, 14 estrangeiros, em 1995. Na ocasião da realização das entrevistas, a empresa contava com 34 estrangeiros em seu quadro de funcionários no Brasil. Verificamos, ainda, que o tempo médio de duração de uma expatriação é de 2 anos. Existem hoje, na matriz, 12 brasileiros, o que representa o maior número de brasileiros expatriados na história da empresa. Em relação à ocorrência de expatriações fracassadas, nossa entrevistada declarou:

Isso é raríssimo. Só aconteceu uma vez porque o [expatriado] sofreu um acidente por estar dirigindo alcoolizado. Foi mandado para casa no dia seguinte.

Coordenadora de expatriados

Afirmou, na sequência, que os estrangeiros são bem aceitos pelos brasileiros mas têm algumas dificuldades de adaptação, segundo ela:

Eles não entendem o desperdício, porque lá se aproveita tudo, nem a pobreza, porque lá também não tem; eles têm dificuldades com o trânsito, com empregadas domésticas, com a pontualidade. Não toleram as mentiras, são muito honestos, transparentes e não aceitam a desonestidade... é melhor dizer que errou do que ficar explicando... Adoram o clima e a comida. Dizem que aqui as coisas não funcionam.

Coordenadora de expatriados

O principal motivo que leva a empresa a trazer estrangeiros para trabalhar no Brasil é a transferência de tecnologia. A matriz seleciona e envia os estrangeiros que têm maior conhecimento técnico. Além disso, a entrevistada destacou o fato de que

80% dos diretores vêm da matriz, eles querem manter o controle das linhas de comando e a liderança da empresa.

Coordenadora de expatriados

Por fim, descreveu da seguinte forma o perfil do expatriado atual:

São pessoas especializadas, com alto conhecimento técnico - este é o fator mais importante, é o que os traz aqui -, são pessoas muito exigentes e econômicas. Um ponto negativo é que se sentem superiores, o que acontece porque vêm sempre com cargos de direção. Eles recebem muitos incentivos, dos quais os mais importantes são casa e escola para os filhos e, com 3 meses já têm uma boa aculturação. Geralmente não entendem os brasileiros e também não assumem características nacionais mas, com o tempo, passam a ter mais paciência.

Coordenadora de expatriados

Em relação à família, afirmou que:

Quando trazem a família, esta não se integra no novo país: os filhos vão para uma escola internacional e as mulheres associam-se a um clube de mulheres de expatriados que promove todas as atividades que realizará.

Coordenadora de expatriados

4.3.2 Empresa 2

A primeira vez que um expatriado dessa empresa veio ao Brasil, foi em setembro de 1997, época da instalação da planta no país. Na ocasião a empresa contava com 3 estrangeiros e, em outubro de 2000, tinha 77, entre especialistas, supervisores, gerentes e gerentes executivos. Atualmente, existem 17 curitibanos trabalhando no exterior, em países como Alemanha, México, Canadá e Estados Unidos.

O tempo de duração de uma expatriação varia de acordo com o cargo ocupado. Por conseguinte, um especialista fica até 18 meses no Brasil e, supervisores, gerentes e gerentes executivos, de 3 a 5 anos, o tempo máximo permitido por lei.

O perfil dos expatriados também varia de acordo com o cargo ocupado. Os especialistas, não têm formação superior e vêm sem a família, enquanto, supervisores, gerentes e gerentes executivos trazem a família e têm formação superior.

Sobre expatriações fracassadas, o entrevistado declarou que ocorrem

quando o expatriado não tem o rendimento profissional esperado, quando provoca erros que causem prejuízos e quando não se adapta... mas a maioria se adapta bem.

Gerente de Recursos Humanos

Segundo nosso entrevistado, os estrangeiros são “muito bem aceitos” pelos brasileiros e as maiores dificuldades de adaptação que enfrentam estão relacionadas ao ritmo de trabalho menos intenso no Brasil, ao fato dos brasileiros levarem as críticas para o lado pessoal, o que dificulta a comunicação, e à falta de estrutura para enfrentar o frio, como por exemplo, a ausência de calefação.

Afirmou que o principal motivo para realizarem expatriações é a

Transferência de *know-how* [tecnologia], principalmente quando ocorre a abertura de uma fábrica.

Gerente de Recursos Humanos

Destacou ainda que, em sua opinião, a diferença entre estrangeiros e brasileiros é o fato daqueles serem

mais determinados e objetivos que os brasileiros, entretanto são menos flexíveis.
Gerente de Recursos Humanos

Declarou, ainda, que a preparação dos estrangeiros para vir ao Brasil consiste em

uma semana de preparo em seu país antes da viagem e uma semana quando chegam aqui, onde uma empresa terceirizada os leva ao banco, ao supermercado, aos pontos turísticos...

Gerente de Recursos Humanos

Por fim, explicou como é calculada a remuneração e quais os benefícios oferecidos pela empresa. O entrevistado afirma que:

os brasileiros que vão ao exterior recebem os mesmos benefícios que os estrangeiros que vêm ao Brasil, só que como o cálculo é com base no salário em seu país de origem, os estrangeiros acabam ganhando mais. A empresa ajuda com: casa (locação), apoio jurídico, móveis, transporte de mudança, curso de idioma para a família, escola, transporte escolar, carro, visita à família no país de origem (1 vez por ano).

Gerente de Recursos Humanos

4.3.3 Empresa 3

O primeiro expatriado veio para o Brasil devido à implantação da empresa, em 1997, com o início da construção da fábrica. Nesse ano, no nível gerencial havia mais ou menos 10 expatriados, sendo esse o período com o maior número de estrangeiros trabalhando na planta. Atualmente, a empresa conta com apenas 3 gerentes estrangeiros no Brasil. O tempo médio de duração de uma expatriação é de 2 anos e, em relação às expatriações fracassadas, a entrevistada afirmou que nunca ocorreram.

A entrevistada afirmou que esta empresa envia expatriados ao Brasil para

Trazer e desenvolver tecnologia, além de transferir *know-how* [tecnologia]. Eles vêm trazer técnicas, o que envolve os procedimentos da empresa.

Analista de Recursos Humanos

Destacou, ainda, que

Todos os expatriados que voltaram para a matriz foram substituídos por brasileiros

Analista de Recursos Humanos

De acordo com a entrevistada, os estrangeiros são muito bem aceitos pelos brasileiros porque

o brasileiro é muito acolhedor... já vieram americanos, mexicanos, canadenses, nigerianos e nosso atual diretor geral é canadense.

Analista de Recursos Humanos

Declarou, ainda, que a maior dificuldade dos estrangeiros no Brasil é em relação à burocracia:

[os estrangeiros] questionam muito a burocracia, por exemplo quanto à demora de contratos de locação de imóveis, e a demora em negociações de contratos.

Analista de Recursos Humanos

Para a entrevistada, um fator facilitador da adaptação dos estrangeiros é o fato de que aproximadamente 95% das pessoas das áreas técnica e administrativa têm capacidade de se comunicar em inglês.

Além disso, quando questionada sobre quais seriam os pontos fortes dos gerentes estrangeiros em relação aos brasileiros, respondeu:

Apenas que eles têm mais conhecimento tecnológico. A forma e o estilo gerencial é muito particular de cada um, não tem nada a ver com a cultura. Não existe uma regra para isso... do mesmo jeito que podemos encontrar um brasileiro mais frio, podemos encontrar um estrangeiro mais solto.

Analista de Recursos Humanos

Por fim, descreve o perfil do expatriado atual nos seguintes termos

Possui formação superior, vem assumir cargos gerenciais, conhece muito bem a tecnologia e os sistemas da empresa.

Analista de Recursos Humanos

4.4 PRESENÇA DOS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS NAS EMPRESAS ESTUDADAS

4.4.1 Empresa 1

Partindo da definição de traço cultural elaborada por Freitas (1997, p. 39), citada no item 2.2.1, de que representa “aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro”, verificamos que para os entrevistados desta empresa, os principais traços culturais brasileiros são: sensibilidade, pessimismo, personalismo, dedicação, preocupação com o futuro, alegria, impessoalidade e facilidade de relacionamento, conforme os depoimentos abaixo.

Acho que o brasileiro tem bom coração (...) pelo lado negativo eu acho que o brasileiro, em geral, e eu me incluo nisso também, às vezes é um pouco pessimista... não acredita no seu potencial, não acredita no potencial do seu país, então fica muito fácil você criticar governo, criticar a empresa, criticar a família... mas é um pouco assim, pessimista neste sentido: de não acreditar em você e também não fazer nada para mudar.

Subordinado de gerente brasileiro

Na realidade, parece que o que este entrevistado quer dizer com o termo “pessimismo” é que o brasileiro tem baixa auto-estima e pouca iniciativa para mudar as coisas que devem ser mudadas. Essas podem ser características do protecionismo, no sentido de transferir a responsabilidade para o governo, assumindo uma postura de espectador, como foi colocado no item 2.2.1.4. No ambiente de trabalho, esse entrevistado menciona a dedicação e o personalismo:

(...) é um povo trabalhador, é sofrido pela própria história... profissionalmente, eu acho que o pessoal confunde muito amizade com profissionalismo e isso atrapalha, em alguns momentos... Você vê que eu pego muito nisso porque isso é um fator que eu considero muito importante, para que o negócio deslanche, para que o negócio seja bastante profissional. Mas em geral o pessoal sua a camisa quando é necessário (...) Quer dizer, eles dão o sangue: vêm trabalhar no sábado, vêm trabalhar no domingo...

Subordinado de gerente brasileiro

Primeiro é um povo alegre e é um povo que é muito fácil de trabalhar principalmente por causa daquilo que eu já comentei com você... a afetividade que as pessoas têm, inclusive todo estrangeiro que chega aqui fica abismado com a maneira que a gente trata as pessoas. Então, veja... eu diria que primeiro

a alegria; o segundo ponto do povo brasileiro é que a gente está sempre vendo um futuro, que é diferente dos países europeus que já está tudo bem estabilizado, e aqui por exemplo não... nós temos pessoas que trabalham de dia, estudam à noite, procurando um futuro melhor, então eu acho que esta é uma grande característica que nós temos hoje.

Gerente brasileiro

[faz parte da cultura da empresa] facilitar o relacionamento com o jeito nosso, afetivo de ser do brasileiro...

Gerente brasileiro

Com relação ao trabalho... o ambiente de trabalho é mais... “festivo” mas cuidado com esta palavra, é mais descontraído, vamos dizer assim; eu acho que o nível de respeito existe no dois só que é muito mais agradável de se trabalhar num ambiente de trabalho nosso. Fora daqui parece que você entrou numa geladeira... A atitude do estrangeiro é mais profissional, em média. A atitude da pessoa é uma coisa que faz diferença... A responsabilidade do estrangeiro aparece mais. Tipo, não que o cara seja mais responsável, mas a atitude e o comportamento dele ele já vai estar mais empenhado... a sua postura, o jeito que ele se veste, um *feedback*, um acompanhamento do que está sendo feito. Enquanto que aquela impessoalidade brasileira permite que você relaxe um pouco, daí eu posso ficar sentado do jeito que eu quero, eu posso estar vestido do jeito que eu quero e não que isso me torne menos profissional mas o outro parece ser mais profissional do que você.

Subordinado de gerente estrangeiro

As principais... bom, o pessoal é competente, pessoal fácil de relacionamento, sentimental, o brasileiro é sentimental, eu colocaria que isso pode até, como eu já falei, prejudicar um pouco o dia-a-dia profissional e... motivado.

Gerente estrangeiro

Receptividade ao estrangeiro

Verificamos, nas entrevistas, que este traço, definido no item 2.2.1.1, consiste em uma forte característica do brasileiro. Entretanto, percebemos que está relacionado mais à receptividade a outras raças, à hospitalidade do que ao sentimento de inferioridade, destacado por Holanda (1971) e Calligaris (1996). Apenas um entrevistado mencionou perceber

uma desvalorização do que é nacional

Gerente brasileiro

Na opinião de outros entrevistados

o atendimento, no começo, foi muito bom...

Gerente estrangeiro

[a receptividade ao estrangeiro] é uma obrigação dentro da [empresa]. Por causa da nossa cultura brasileira, se chega um estrangeiro aqui, a gente vai tentar falar nem que seja por sinalzinho, mas a gente vai dar um jeito de se comunicar com a pessoa. Tenho que aceitar qualquer pessoa que vai trabalhar comigo, mas o estrangeiro é sempre muito bem recebido.

Subordinado de gerente estrangeiro

o estrangeiro é visto pelo brasileiro com respeito, reconhecimento... mas tem uma coisa que não pode ser feita: é considerar o brasileiro como não sabendo nada. Isso ele não gosta. Profissionalmente. Pessoalmente ele vai fazer um excelente atendimento, profissionalmente também, mas, o estrangeiro não pode, nunca seja através de comportamento, através de palavras, através de escrita, demonstrar que ele não sabe nada. E, comparando o nível médio de um profissional brasileiro com um profissional lá na Europa, hoje, depois de dois anos posso confirmar que o nível médio aqui é superior. Em qualquer cantinho aqui você fala inglês, e em qualquer canto de uma empresa internacional lá na França você não fala inglês.

Gerente estrangeiro

Por fim, destaca o sentimento de orgulho que o brasileiro sente pelas coisas que faz:

[o brasileiro é] orgulhoso, o que é produto brasileiro as pessoas têm orgulho... quando alguma coisa é feita, é feita com esse orgulho.

Gerente estrangeiro

Orientação para o curto prazo

O comportamento do brasileiro, em relação a este traço, descrito no item 2.2.1.2, parece sofrer muita influência do estrangeiro. Desse modo, a preocupação maior passa a ser referente ao planejamento. De acordo com um entrevistado:

Isso [planejar] eu aprendi com eles [estrangeiros].

Subordinado de gerente estrangeiro

Os dados coletados indicam a importância do planejamento da preocupação com o futuro, deixando o imprevisto aparentemente sem espaço. Podemos perceber isto nos seguintes depoimentos:

você tem que ver o que está acontecendo hoje, o que você vai fazer hoje, porque senão vai acumular e vai estourar no médio prazo, por exemplo. (...) Porque o que a gente está fazendo hoje, já deve ter sido planejado ontem. Certo? Só que em algumas circunstâncias você não consegue planejar muito, nem o médio prazo porque você depende de outras coisas que estão aqui do teu lado. Mas o quanto mais longo prazo você conseguir pegar, muito melhor.

Subordinado de gerente estrangeiro

Olha... acho que a preocupação dele [subordinado brasileiro] é de médio e longo prazo.

Gerente estrangeiro

Nós temos um grupo de pessoal mais operacional que tem que estar mais focado no presente, ou seja, volume de produção etc., etc. E temos um grupo de *staff*, que são os engenheiros que pensam no presente e estão olhando um pouco mais para a frente. Novos lançamentos de produtos, novas instalações... então existem as duas coisas.

Gerente brasileiro

Aversão à sistematização do trabalho

Percebemos, nas entrevistas, uma valorização da criatividade, do trabalho intelectual, todos os entrevistados afirmaram que quando é possível, dão um toque pessoal ao seu trabalho.

Protecionismo

Esse traço está presente na empresa, segundo um entrevistado, com todas as suas peculiaridades, conforme descrito no item 2.2.1.4.

tem dois tipos de proteção: uma é boa e a outra não. Determinados profissionais que você encontra no mercado e que são muito importantes... essas pessoas são protegidas e são diferenciadas. O ideal era que todos fossem tratados iguais, os mesmos benefícios... mas isso não acontece. Isso acontece com profissionais brasileiros e estrangeiros. E, complementando, o outro tipo de proteção, é aquela pessoa pela qual você tem uma amizade muito grande mas é um profissional que não dá para ficar na empresa, mas ele fica lá durante anos e anos e anos... porque ele é teu amigo, porque você colocou ele lá dentro, sabe... Isso sem dúvida acontece aqui.

Subordinado de gerente brasileiro

Já na opinião de outro entrevistado, a tendência de transferir responsabilidade a um superior, a postura de espectador, é uma característica do brasileiro. Afirmou que

[o brasileiro] é um pouco assim, pessimista neste sentido: de não acreditar em você e também não fazer nada para mudar.

Subordinado de gerente brasileiro

Individualismo

Não encontramos, nessa empresa, comportamentos que venham ao encontro das características desse traço, descrito no item 2.2.1.5. Principalmente porque o trabalho em equipe é muito estimulado. Segundo o gerente brasileiro, a maioria de seus subordinados gosta de trabalhar em equipe e, em geral, as pessoas são bastante cooperativas entre si, mas ressaltou que

a cooperação tem que ser sempre estimulada.

Gerente brasileiro

Para outro entrevistado, a cooperação ocorre naturalmente entre ele e seus colegas de trabalho principalmente porque

o bom do colega de trabalho é que os nossos objetivos são comuns.

Subordinado de gerente estrangeiro

Em relação ao trabalho em equipe, afirmou

Apenas como característica pessoal: se tiver como, eu prefiro trabalhar sozinho.

Subordinado de gerente estrangeiro

Valorização das relações

Encontramos, no discurso de um dos entrevistados, a busca pela maximização das relações, uma das características desse traço, tratado no item 2.2.1.7:

... acho que a hierarquia está acima de tudo, eu gostaria que fosse de outro jeito, apesar de brigar por ter amizade... uma coisa não pode influenciar a outra.

Subordinado de gerente estrangeiro

Alguns se tornam meus amigos, não são [apenas] colegas.

Subordinado de gerente estrangeiro

Para o gerente estrangeiro, a hierarquia se torna um impedimento à maior participação dos funcionários. Afirma que

hoje dentro da [empresa] do Brasil, tem ainda a liderança por hierarquia. Muito... então o chefe... então isso quer dizer que a pessoa que está abaixo para ele conseguir se posicionar... ele não consegue porque às vezes ele não se permite falar algo ao contrário do chefe.

Gerente estrangeiro

Aversão à incerteza

Não identificamos, nesta empresa, fatos que nos levem a afirmar que existe aversão à incerteza. Percebemos que existe um equilíbrio no que tange ao planejamento, pois há uma tendência ao planejamento futuro mas também uma consciência de que certas coisas são impossíveis de serem previstas. Há também um equilíbrio no que diz respeito à necessidade de regras, como mostra o depoimento abaixo:

Existem duas situações. Existem situações que você pode dar uma tarefa para eles [subordinados] e eles acharem uma melhor maneira de fazer, e existem algumas tarefas que são mais específicas, que você dá basicamente todo o detalhamento, porque a princípio eles não teriam conhecimento e nós não teríamos tempo de esperar eles terem a iniciativa.

Gerente brasileiro

Formalismo

Verificamos que, segundo os entrevistados, o fato da empresa já estar há muitos anos no Brasil, não impõe muitas regras que não sejam adequadas à nossa cultura.

A cultura brasileira é respeitada mas ainda vêm filosofias de fora, impostas. (...) agora a gente já tem condições de dizer não... aqui não serve isso. Antes não poderia (...) Como uma empresa global, algumas regras são para todos os países.

Gerente brasileiro

Não identificamos, nessa organização, características do formalismo, conforme descrito no item 2.2.1.8. As pessoas se mostraram conscientes de que se algo for imposto e elas não concordarem devem sugerir alternativas. Os gerentes se mostraram abertos para receber *feedback* e os subordinados se sentem na obrigação de falar quando vêem algo que não condiz com a realidade. Esta abertura dificulta que a conduta concreta seja diferente da norma escrita.

Jeitinho

Da mesma forma como foi colocado no item 2.2.1.9, encontramos nessa empresa manifestações do jeitinho, que se apresenta como uma maneira de resolver problemas com criatividade, conforme explicita um dos entrevistados

eu sinto que num ponto assim que parou, eu acho que a gente dá jeito mais fácil. Primeiro a gente busca mais alternativas, que a gente não... não que a gente não respeite as regras, mas você tem que sair daquela situação, então daí não que “valha tudo” mas você tem que tentar as possibilidades que tem na tua mão. Enquanto que eles [estrangeiros], eu acho que eles têm como premissa a regra para depois buscar as soluções. Então do nosso jeito, de novo generalizando, você consegue no mínimo buscar mais alternativas e ter mais o que discutir num *brainstorming* [tempestade de idéias] que seja feito numa equipe de trabalho. Então eu acho que assim é mais dinâmico...

Subordinado de gerente estrangeiro

O imprevisto, a flexibilidade e a busca de rapidez nas soluções também são destacadas. Esse entrevistado diz que, enquanto o estrangeiro se preocupa em treinar as pessoas para realizar algum trabalho, o brasileiro “dá um jeitinho”. Explica que

No Brasil... se eu não sei como é que faz isso... vamos dando aquele nosso jeitinho assim... liga pra não sei quem que ele pode te dar uma ajuda. E os estrangeiros não, eles se preocupam em ver se você têm uma base pra poder fazer o que eles estão te pedindo.

Subordinado de gerente estrangeiro

Na seqüência, afirma que, sob este aspecto, para trabalhar o estrangeiro é melhor, pois

ele é mais profissional, bem mais profissional.

Subordinado de gerente estrangeiro

Outro entrevistado também menciona a flexibilidade do brasileiro no trabalho, em oposição à especialização dos estrangeiros em geral.

Eles [estrangeiros] são mais especialistas, ou seja, não têm esta maneira mais flexível da gente trabalhar.

Gerente brasileiro

Personalismo

Nesta organização, verificamos, também, a presença deste traço, conforme descrito no item 2.2.1.10. Segundo os entrevistados, os brasileiros raramente conseguem separar o lado pessoal do profissional e, muitas vezes, tentam influenciar as decisões de modo que sejam baseadas nos relacionamentos pessoais.

Percebi aqui [na empresa] que se as pessoas estão erradas, nem todo mundo fala para a pessoa. (...) Uma crítica profissional o brasileiro leva para o lado pessoal.

Gerente estrangeiro

eu acho que o brasileiro... que nós temos uma dificuldade muito grande em separar... amizade de profissionalismo. Então, até que ponto é bom ter um ambiente de amizade, isso você tem que ponderar muito (...) Chegam determinados momentos em que você... aconteceu comigo, tive que chamar a atenção de uma pessoa mas não era pessoal, era exclusivamente profissional e... em determinado momento aquela pessoa ficou chateada e depois veio tirar satisfações comigo... e isso acontece muito...

Subordinado de gerente brasileiro

(...) quando precisar chamar a atenção... tem que entender. O que acontece é que nem sempre as pessoas interpretam desta forma, daí já acham que você não é mais seu amigo...

Subordinado de gerente brasileiro

Verificamos que se a pessoa tem consciência dos problemas que o personalismo pode causar, enfatiza seus aspectos positivos, como a melhoria do ambiente, mas nega que disso pretende tirar vantagens. Como ocorre com este entrevistado

estou aqui há pouco tempo mas eu procuro criar vínculos assim... não que isso daí vai me ajudar... claro que você sempre procura melhorar teu ambiente de trabalho mas os vínculos que eu tenho normalmente não são nem na minha área...

Subordinado de gerente estrangeiro

então o meu relacionamento com ele [chefe] é um relacionamento profissional muito aberto e dificilmente a gente lida com assuntos pessoais... só fora realmente do trabalho, aqui dentro é totalmente profissional e é uma relação muito aberta.

Subordinado de gerente brasileiro

4.4.2 Empresa 2

As principais características dos brasileiros segundo os entrevistados que trabalham nessa empresa são: pouca objetividade, personalismo, flexibilidade, adaptabilidade, abertura, pouco comprometimento e criatividade.

O primeiro entrevistado destaca, inicialmente, o fato do brasileiro estar se tornando mais objetivo (que pode ser influência da cultura organizacional ou da cultura de origem da empresa) e, depois, a tendência do brasileiro misturar o aspecto pessoal com o profissional, fazendo com que problemas pessoais atrapalhem o desenvolvimento do trabalho, uma consequência do personalismo. Para este entrevistado, a flexibilidade e a objetividade são características que ajudam no trabalho.

O poder de... em bom português: saber se virar. Acho que saber se virar é uma grande característica do brasileiro... uma outra característica?... O brasileiro está se tornando um pouco mais objetivo. Acho que a objetividade é outra coisa que também ajuda.

Subordinado de gerente brasileiro

Outro entrevistado destacou como característica positiva a adaptabilidade e, como negativa, a falta de comprometimento com o trabalho.

Eu acho que o brasileiro tem grande facilidade de se adaptar... a diversas circunstâncias... ele se adapta bem. Hoje eu visualizo bem esta característica de você poder se adaptar, fazer uma boa adaptação. Característica positiva é basicamente esta, de você se adaptar... apesar da característica deles ser o pouco comprometimento, mas... eles têm grande espírito de querer melhorar...

Gerente brasileiro

Outro entrevistado ressaltou a criatividade, a flexibilidade, que são características do jeitinho, e a abertura do brasileiro ao que é culturalmente diferente, que consiste na receptividade ao estrangeiro, nos seguintes termos:

Eu acho que nós somos muito criativos, nós somos muito flexíveis, a gente não se apega a coisas pré-estabelecidas, ah... tem que ser assim porque às vezes dá um problema que foge de todos os padrões e daí você tem que ir lá e descobrir qual é o problema e resolver de outro jeito. Não existe norma, não existe padrão. Então eu acho que isso é muito bom, a gente é muito flexível neste sentido, de a gente conseguir resolver as coisas.

Eu acho que a gente... nós somos um povo muito aberto porque como nós recebemos influências deles [*européus*] também... então eu acho que, como brasileiro, assim... neste ponto por a gente ter tanta diversidade dentro do nosso país, isso nos ajuda muito porque a gente sabe como se comportar em determinadas situações. Eu acho interessante isso.

Subordinado de gerente estrangeiro

Finalmente, o gerente estrangeiro vê como característica do brasileiro a disciplina que é maior que a do europeu, entretanto consideramos isto algo negativo pois, na verdade, segundo o exemplo que ele oferece, o que gosta é da submissão de seus subordinados.

quando faço uma comparação com meus colegas ou com meus subordinados que tive na Europa, a disciplina ... é melhor. Quando você fala aqui com um supervisor, ou mesmo um funcionário, que ele precisa fazer esse trabalho, fazer uma inspeção de qualidade e informar quando não teve qualidade, ele faz isso. Pontual, 100%. Quando você diz que precisa fazer ele vai fazer, sem discussão ele faz. Já na Europa, como eles já são têm mais experiência dizem: "ah! Eu não vou fazer isso!". Aqui eles têm uma disciplina... uma... perfil que para mim é muito bom, quando você fala com eles, você faz um pedido a eles, você pode ter certeza de que eles vão fazer.

Gerente estrangeiro

Receptividade ao estrangeiro

De acordo com um entrevistado, não existe, por parte do brasileiro, uma valorização do que é estrangeiro em detrimento do que é brasileiro, conforme foi visto no item 2.2.1.1. Percebemos que, a tecnologia brasileira por ser menos desenvolvida no setor automotivo, faz com que a vinda de estrangeiros para transferir técnicas e informações seja aceita mas, a partir do momento em que o brasileiro adquire o conhecimento técnico, espera-se que ele assuma o lugar do estrangeiro.

é a tecnologia que conta aqui, porque a gente não tem tecnologia no país... porque na faculdade você não tem isso... eles lá já tem uma outra visão, é normal, é arroz com feijão, e não é o nosso caso. Então por esse ponto, de saber lidar com os equipamentos, de saber qual é a possibilidade, a capacidade da fábrica... essas coisas, com certeza no início é normal, sempre se tem esse tipo de filosofia, de manter chefes que sejam estrangeiros, mas é importante salientar que aqui na [área] tiveram pessoas que tiveram a possibilidade de ascender, pessoas que subiram em função dos alemães irem embora. (...) Eu acho que quem mostra serviço e competência, não só aqui mas em qualquer lugar, tem condições de ter um bom desempenho.

Subordinado de gerente estrangeiro

Existe ressentimento por haverem poucos brasileiros em cargos de chefia e na alta administração dessa organização. De acordo com um entrevistado,

só tem dois brasileiros na gerência aqui. (...) Então veja, nenhum executivo brasileiro está dentro da grande corporação desta empresa, então como que ele pode dizer que os projetos...

Subordinado de gerente estrangeiro

Nada foi mencionado a respeito da hospitalidade.

Orientação para o curto prazo

Não identificamos, no discurso de nenhum entrevistado, uma preocupação com o curto prazo em detrimento do longo prazo. A empresa estimula o planejamento e a participação em reuniões de planejamento é vista como positiva pelos funcionários. Isto pode ser confirmado nos depoimentos abaixo:

Participo de reuniões de planejamento quando meu chefe solicita, a gente trabalha junto (...) eu sei que eu tenho potencial para fazer isso, eu tenho conhecimento e isso faz com que eu me sinta bem, certo? Isso eu acho que é motivante, resumindo.

Subordinado de gerente brasileiro

Nós temos todo um planejamento, nós temos objetivos diários, objetivos de qualidade, então você precisa trabalhar bem com o brasileiro quanto a isso, é isso que eu falo, você precisa conversar, explicar, por isso que eles gostam que você explique o que ele tem que fazer, onde ele tem que alcançar...

Gerente brasileiro

Aversão à sistematização do trabalho

Os entrevistados brasileiros afirmaram que não gostam de realizar trabalho repetitivo e rotineiro e que, sempre que é possível, dão um toque pessoal ao seu trabalho. Um deles afirmou

Eu odeio fazer as mesmas coisas todos os dias.

Subordinado de gerente estrangeiro

Desta forma, há sempre a busca de algo diferente para fazer, como mostra o seguinte depoimento:

e eu gosto de participar [de reuniões de planejamento] porque é algo diferente do que a gente tá fazendo, algo diferente do meu dia-a-dia.

Subordinado de gerente brasileiro

Protecionismo

Os entrevistados afirmaram que não esperam que seu chefe solucione seus problemas. Um dos entrevistados destacou os problemas de se transferir responsabilidades para seu superior. Segundo ele,

você tem que saber até onde vai a sua responsabilidade e a partir de quando é responsabilidade do seu chefe porque... digamos, eu tenho meus funcionários e tenho um chefe acima de mim. Se eu passo tudo para ele não teria sentido eu

estar ali. Então eu tenho minhas responsabilidades até um certo ponto e a partir de certo ponto eu tenho que conversar com ele antes de tomar uma decisão.

Subordinado de gerente brasileiro

Individualismo

O relacionamento interpessoal dentro da fábrica não é individualista. As pessoas percebem que não trabalham sozinhas e que dependem umas das outras para que os objetivos sejam atingidos. Neste sentido, não identificamos ausência de espírito de cooperação, conforme descrito por Azevedo (1958) no item 2.2.1.5. Segundo um dos entrevistados,

Existe um pouco de sentimento de coletividade, no começo existiu um sentimento de isolamento... tipo assim, isso aqui é minha casa e eu vou cuidar da minha casa e o vizinho que se dane... mas agora já está havendo uma boa coletividade, as pessoas já pensam... porque nós somos uma fábrica e nós temos uma linha de produção em série, quer dizer que, você precisa dele e ele precisa de você e isso é essencial.

Gerente brasileiro

Valorização das relações

Na empresa, o trabalho em equipe é valorizado e constantemente estimulado. As pessoas aprendem a trabalhar em equipe. De acordo com um entrevistado,

já implementamos dentro da fábrica um... conceito que nós trouxemos da matriz, onde você implementa vários módulos e o principal deles, o primeiro, é o trabalho em equipe. Então foi feito um trabalho pesado em cima dos funcionários, para que eles já iniciassem com o conceito de trabalho em equipe, para que não trouxessem, vamos dizer assim, aquele conceito que eles aprendem na universidade de que cada um tem que fazer a sua parte... então, vamos dizer assim, muitas das pessoas são recém formadas e então não têm aquela experiência profissional, então as pessoas acham que ele tem cuidar da casa dele, e não... você tem que cuidar da fábrica como um todo.

Gerente brasileiro

Destacamos que todos os entrevistados afirmaram gostar de realizar trabalho em equipe.

Aversão à incerteza

Não identificamos nada que possa indicar a presença ou a ausência deste traço dentro da empresa. Talvez, o que possa ser um indicador da aversão à incerteza, seja o comentário de um entrevistado sobre a criatividade para a solução de problemas

acho que ele [brasileiro] tem medo de se arriscar, então, vamos dizer... isso às vezes prejudica um pouco mas por isso que você precisa conversar, trabalhar com essas pessoas...

Gerente brasileiro

Formalismo

De acordo com os entrevistados, esta empresa possui normas muito rígidas de conduta e trabalho. Entretanto, segundo um entrevistado, os desvios acontecem

Ah... [o brasileiro] sempre foge às regras isso que é o jeitinho brasileiro, sempre eles... ah, você tem dentro da empresa normas e regras que você tem e condutas... então o pessoal sempre dá um jeitinho de fazer alguma coisa, principalmente você tem sempre que estar pegando no pé das pessoas, disciplina...

Gerente brasileiro

E quando pedimos um exemplo do que ele acabara de afirmar, respondeu:

ah, foi tanta coisa [que aconteceu] que eu não me lembro agora...

Gerente brasileiro

Neste sentido, um dos entrevistados afirmou que se conhece um procedimento mais eficiente que aquele definido pela empresa, ele o utiliza, cuidando sempre para respeitar a diretriz.

Eu procuro, digamos assim, seguir as regras. Se eu sei que tem alguma coisa que eu posso fazer mais rápido e que não vai interferir em nada, eu posso até fazer de uma forma um pouco diferente. Eu procuro seguir a diretriz da empresa, não sair dela.

Subordinado de gerente brasileiro

Por outro lado, um entrevistado afirmou que isto não é possível por causa das normas da empresa que são muito rígidas.

você quer buscar uma solução mais rápida mas não dá porque... é assim e acabou. Essa é a norma, entendeu? Tanto para brasileiro quanto para [estrangeiro] e às vezes você fica com as mãos amarradas.

Subordinado de gerente estrangeiro

você tem coisas melhores, tem campos mais fáceis pra fazer mas você não consegue sair daquilo lá, daquela rotina... (...) E isso dificulta... mas é o controle...

Subordinado de gerente estrangeiro

Como foi colocado no item 4.2.2, não há, por parte da matriz, uma tentativa de impor sua cultura, de modo que as regras tendem a fundamentar-se nos costumes locais.

Jeitinho

Verificamos, no item anterior, a presença deste traço cultural brasileiro nesta empresa, pelo menos na área gerenciada por um brasileiro. Na área gerenciada pelo estrangeiro, verificamos que seu subordinado afirmou não ser possível agir independentemente do conteúdo das normas e verificamos que, para o estrangeiro, o brasileiro respeita as regras

Quando tem regras, ele [brasileiro] respeita. Sempre. Ele não vai fazer desviações [desvios]...

Gerente estrangeiro

Por outro lado, em relação à criatividade e flexibilidade na solução de problemas, verificamos que

eu acho que em um primeiro momento ele [brasileiro] se aperta mas depois se ele parar para pensar ele vai resolver. O brasileiro em geral tem a capacidade de se virar.

Subordinado de gerente brasileiro

o brasileiro, ele... tem esta capacidade [criatividade] mas ele é um pouco... inibido. (...) o brasileiro ele é bem versátil, é uma pessoa extremamente inteligente e que consegue se adaptar facilmente...

Gerente brasileiro

Personalismo

Não encontramos, nesta empresa, indícios da tentativa de tornar os relacionamentos profissionais mais próximos e afetuosos (como encontramos na Empresa 1). Por outro lado percebemos resquícios de uma cultura personalista que parece enfraquecer, como mostram os depoimentos abaixo:

eu acho que o brasileiro é afetivo com as pessoas mas profissionalmente ele consegue diferenciar, na minha opinião. Acontece de às vezes uma pessoa não fazer uma crítica a outra só porque são amigos, mas isso está mudando também. Eu sinto de um tempo para cá que isso está mudando, o brasileiro está sendo mais profissional. E isso eu acho que é porque... bom eu sempre trabalhei em multinacional e eu acho que em uma multinacional, pelo fato de ter uma outra cultura isso tá tornando o brasileiro um pouco mais profissional neste sentido e não levando tudo para [o lado pessoal]... e mesmo aqui, quanto em outras empresas, nós fazemos churrascos, mas só fora do... nada de ambiente profissional. O ambiente profissional é uma situação e o ambiente de lazer é outra. Acho que isso que está mudando.

Subordinado de gerente brasileiro

Às vezes, às vezes você tem... esta afetividade foge um pouco [do profissionalismo]... então tem que saber distinguir bem certo a amizade do profissional, independente de você ser um gerente, ou um inspetor... você tem que saber distinguir bem e manter bem a separação. (...) amizade é amizade, você tem que ter um bom relacionamento, mas na hora das cobranças... nós temos que ser, vamos dizer assim, profissionais. Nós temos os nossos objetivos bem claros e bem traçados, então, não é por você ser meu amigo ou minha amiga que ... eu estou sendo cobrado e eu vou te cobrar também, eu quero que você faça exatamente...

Gerente brasileiro

Destacamos o fato de profissionalismo ser considerado, por estes entrevistados, o oposto de personalismo.

4.4.3 Empresa 3

De acordo com as pessoas entrevistadas, as principais características dos brasileiros são: honestidade, sinceridade, dedicação e empenho no trabalho, flexibilidade, adaptabilidade, jeitinho, rapidez de aprendizagem e abertura/comunicabilidade, como mostram os depoimentos abaixo.

Bem... eu não quero falar dos brasileiros em geral, mas as características mais fortes que eu vejo em meu grupo, estou falando só do meu grupo, são a sua honestidade, sua sinceridade e sua vontade de me dar 110%. E estão todos fazendo isso.

Gerente estrangeiro

Olha... flexibilidade, o brasileiro é extremamente flexível... não sei se por questões de necessidade, ou... características do Brasil por causa da miscigenação (...) Ele tem uma flexibilidade, um poder muito grande de se adaptar a lugares e situações. O jeitinho brasileiro de fazer gambiarra... isso daí eu não vejo em outro lugar. (...) o brasileiro, ele vai, ele se adapta, ele consegue fazer mil coisas ao mesmo tempo, coisa que é muito difícil, se é bom ou é ruim eu não sei, mas pelo menos é um diferencial, eu pelo menos vejo como positivo.

Subordinado de gerente estrangeiro

o que nós temos aqui é um pessoal de nível... com uma capacidade de trabalho muito boa, um pessoal com um potencial também muito grande, nós temos uma flexibilidade extraordinária, nós temos uma capacidade de aprendizado muito rápida, basta ensinar corretamente para o brasileiro que ele aprende rapidamente e faz corretamente e depois ele ainda faz coisas para melhorar aquilo que lhe foi ensinado. Eu acho que isso é uma característica também muito forte nossa. E a adaptabilidade, talvez por tantas mudanças que a gente vive, principalmente nos últimos anos aí... o brasileiro ele se adapta a essas novas situações muito rapidamente. E... isso daí surpreende quem vem de fora, porque os outros povos não têm esta característica de adaptação tão rápida como nós temos.

Gerente brasileiro

o que eu sinto.... a comunicação. O brasileiro é um cara que vai lá pergunta e... se está errado ele faz de novo... essa é a vantagem (...) o brasileiro tem essa mentalidade mais aberta.

Subordinado de gerente brasileiro

Receptividade ao estrangeiro

Foi constatado por um entrevistado que o brasileiro é um povo muito acolhedor ao que é estrangeiro, confirmando o que foi colocado no item 2.2.1.1.

A hospitalidade ela é muito forte no brasileiro. Nós recebemos aqui pessoas das mais diversas partes do mundo e o retorno que a gente tem é que eles acham o Brasil assim... um país muito bonito, um povo muito acolhedor e nós somos assim, muito disponíveis. Se vem alguém de fora, a receptividade que é dada para ele, o carinho que é dado para qualquer pessoa de fora é muito grande e isso é um diferencial nosso...

Gerente brasileiro

Na seqüência, mencionou que o brasileiro precisa se educar melhor para deixar de confundir hospitalidade com subserviência, pois esta confusão é muito freqüente.

Agora, não vejo que nós devemos nos subjugar e nem nos subordinar a isso. Não vamos confundir a hospitalidade, a cortesia, o bom acolhimento com a subordinação, nos tornar subalternos. Isso absolutamente não.

Gerente brasileiro

Orientação para o curto prazo

Nesta empresa prevalece a cultura do planejamento. Não constatamos que a preocupação com o curto prazo se sobreponha àquela com o longo prazo. Segundo um entrevistado,

Eu noto que a nossa equipe aqui, ela não está preocupada com o aqui e agora, mas ela quer o que vai acontecer daqui pra frente, qual é a nossa projeção de futuro... o que a empresa está olhando para daqui a cinco anos, dentro do cenário brasileiro que é bastante imprevisível também.

Gerente brasileiro

O imprevisto é aceito em situações específicas, apenas quando surge um fato inesperado. Para um entrevistado,

há situações que você precisa agir de imediato. Depende da situação (...), como está acontecendo agora, surge uma situação que precisa da tua reação imediata e você tem que ser reativo. Mas é muito mais comum você ser proativo, ou seja,

você planeja e evita, aprende com o passado e se prepara para o futuro. Normalmente é mais este foco.

Subordinado de gerente estrangeiro

Verificamos, assim, que o planejamento faz parte da rotina das pessoas, conforme os depoimentos abaixo:

toda quarta-feira a gente tem uma reunião que é de planos estratégicos da área, então a gente sempre participa dessas reuniões (...)

Subordinado de gerente brasileiro

nós temos reuniões diárias (...)

Gerente estrangeiro

Comigo eles [subordinados] não têm escolha porque é uma exigência que eles participem [das reuniões].(...) Eu não estou aqui para fazer o trabalho deles, estou aqui para treiná-los para fazer seu trabalho, então... eu simplesmente dou tarefas, eu não faço o trabalho, a não ser que eles tenham um problema real, ou simplesmente não entendem, o que é muito raro (...)

Gerente estrangeiro

Aversão à sistematização do trabalho

Verificamos que as pessoas não gostam de realizar trabalhos repetitivos e, portanto, sempre que possível dão um toque pessoal ao seu trabalho. Isto as leva a participar voluntariamente de atividades onde possam utilizar seus talentos, como foi colocado no item 2.2.1.3, como é o caso do subordinado de gerente brasileiro que sempre participa das reuniões e

além disso eu participo de comitês da fábrica: comitê de reconhecimento, estratégico, de sugestão, comitê de ergonomia, comitê de treinamento...

Subordinado de gerente brasileiro

Outro entrevistado afirmou

eu não gosto de fazer [trabalho repetitivo], mas que o trabalho é importante é.

Subordinado de gerente estrangeiro

Protecionismo

Os entrevistados afirmaram que não deixam de assumir responsabilidades, que não as transferem ao seu superior e que não esperam que outra pessoa solucione seus problemas. Neste sentido, não identificamos a presença deste traço na empresa. Um dos entrevistados afirma

Eu não vejo isso... eu não vejo, eu acho que os brasileiros são muito honestos, se eles cometem um erro... não há desonestidade aqui no meu grupo.
Gerente estrangeiro

Individualismo

Nesta empresa o trabalho em equipe é incentivado, as relações são informais, as pessoas colaboram entre si e, portanto, não há espaço para comportamentos individualistas. Segundo um entrevistado,

Por ser um grupo pequeno, onde todo mundo se conhece, então todo mundo é muito amigo um do outro... tanto que a gente trabalha em equipe, então queira ou não você forma aquela união... porque você fica 8 horas aqui dentro e isso se torna sua segunda família, então aqui dentro existe, ainda mais por parte do brasileiro existe uma união muito grande, até por parte dos americanos, eu já tive chefes americanos que... trabalham em equipe.
Subordinado de gerente brasileiro

Valorização das relações

Este traço está presente nesta organização. Para os entrevistados, a cooperação no trabalho é uma constante e o gosto pelo trabalho em equipe é unânime. Segundo um dos entrevistados, o trabalho em equipe pressupõe cooperação, união, ajuda mútua, conforme seu depoimento

Uma equipe tem que ser homogênea, todo mundo tem que trabalhar igual, se não tiver essa união, essa equipe não vai trabalhar igual, aí não vai ser o primeiro problema. Então, eu acho que essa união fortalece cada vez mais essa... essa parte que faz com que o trabalho se desenvolva bem, e... eu já trabalhei na produção e a gente tinha uma equipe. Equipe é como um time de futebol, se um quer resolver sozinho não vai para a frente tem que... a equipe

tem que jogar junto, então eu acho que este é o ponto forte da união aqui das pessoas e que faz com que o trabalho flua de uma maneira como está indo hoje, graças a Deus, que tá indo tudo certo.

Subordinado de gerente brasileiro

Aversão à incerteza

Não obtivemos informação suficiente para confirmar ou negar a presença deste traço nessa organização. Entretanto, um dos entrevistados manifestou a importância da existência de regras e a consciência de que não são a panacéia, é preciso que as pessoas estejam preparadas para gerenciar na diversidade. Afirmou que

é uma coisa que você sempre está esbarrando, mas nem sempre você tem regras para tudo, você tem que saber gerenciar.

Subordinado de gerente estrangeiro

Formalismo

Não encontramos, nesta empresa, características de formalismo. De acordo com um entrevistado, as pessoas têm necessidades de que regras sejam estabelecidas. Para ele, esta empresa é bastante rígida em relação ao cumprimento das regras, afirma que

se você tem uma regra é para ela ser cumprida, se você não vai cumprir a regra você precisa informar que você não vai cumprir a regra e justificar o motivo, mas eu vejo que... as pessoas elas precisam de regras... As regras elas nos dão os limites da nossa atuação, até onde eu posso chegar, até onde eu posso executar o meu trabalho, até onde vai a minha responsabilidade... então as pessoas precisam destes limites. Eu vejo que esses limites não podem ser rígidos, porque você sempre vai ter uma margem pequena de negociação (...) é importante que a gente sempre defina onde estão nossos limites, eu acho que as pessoas precisam conhecer os seus limites. Agora, não que com isso eles não possam se modificar.

Gerente brasileiro

Destacamos sua afirmação em relação à importância de se ter uma margem de negociação sobre os limites das regras. Isto é reforçado por outro entrevistado que explica que as regras devem ser seguidas para que se atinjam os objetivos da organização. Percebemos, com este depoimento, a consciência dos

funcionários em relação à importância de seguir normas e regulamentos e de participar, sugerindo melhorias.

você tem que seguir aquele procedimento, você não pode estar fugindo. Porque ele é um procedimento auditado, então você não pode simplesmente estar criando, alterando a qualquer momento. Existe uma equipe que só faz este tipo de trabalho, alteração de documentos, procedimentos, e... claro, quando você tem uma idéia, uma sugestão, você passa para eles, para que eles possam estar alterando, analisando essa tua idéia e se possível alterando. Porque nem sempre uma idéia de uma pessoa pode ser uma idéia homogênea para cem pessoas, então você tem sempre que estar estudando. Então a gente não tem ainda esta liberdade de ir chegando “eu vou alterar isso aqui porque eu acho que está errado”, a gente tem procedimentos, tem normas e tem que seguir aquilo ali, a gente pode estar dando sugestão para que aquilo seja alterado, isso a gente está livre a qualquer momento para estar fazendo isso, agora alterar o procedimento a gente não tem essa liberdade, agente tem sempre que seguir eles, justamente porque a gente tem um objetivo de certificação, então você tem sempre que estar seguindo estes procedimentos.

Subordinado de gerente brasileiro

Por fim, este entrevistado mostra que a importância de se fazer adaptações nas normas que vêm da matriz, é justamente, evitar que se distanciem do comportamento das pessoas, caracterizando o formalismo.

é como eu te falei, normas [estrangeiras] em estilo brasileiro, você tem que adaptar elas, não tem como você simplesmente pegar elas e pegar o brasileiro e colocar ali e trabalhar em cima.

Subordinado de gerente brasileiro

Jeitinho

Nesta empresa, não há espaço para o jeitinho como uma maneira de burlar e desrespeitar normas gerais, como foi explicado no item 2.2.1.9. Quando perguntamos a um gerente se seus subordinados obedecem as normas, ele respondeu:

Sim... porque eu não os treinei de outra forma. Eles seguem os procedimentos, nós temos muitos procedimentos, se por exemplo, temos um problema, não temos muito espaço para isso [dar um jeitinho] na nossa organização, mas se há um problema e há... e nós estamos tentando encontrar soluções, nós não acobertamos isso, nós não tentamos esconder isso, nós fazemos o melhor qualquer que seja a situação.

Gerente estrangeiro

Um entrevistado explica os limites que a organização coloca para a prática do jeitinho.

Aqui na empresa não [tem jeitinho]. Porque? Porque nós temos uma filosofia. Essa é uma empresa que é... 100% da pessoas que trabalham na linha de produção são daqui [da cidade] e foram selecionadas através de um trabalho muito bem feito, elas foram treinadas fora do país, nos Estados Unidos, na Europa, no México, na Argentina... e isso... essa filosofia foi colocada aqui, então essa questão do jeitinho... e nós temos aqui também, nós somos certificados, por um órgão certificador... ou seja, nós temos normas, padrões... esse jeitinho tem limitação, ou seja a gente dá esse jeitinho obviamente dentro de limitações que nos dão segurança e eu acho que, burlar ou não fazer aquilo que está dentro de procedimento, não... eu não vejo... até o próprio operador da linha de produção, com base nessa... nesse treinamento que ele teve, com base na própria filosofia que está incorporada dentro dele, ele não vai fazer. Isso que eu acho interessante. Se você tiver a oportunidade de entrar na fábrica, você vai poder entender que essas são questões que estão muito dentro das pessoas...

Subordinado de gerente estrangeiro

Na sequência, explica como é o jeitinho que ele percebe dentro da empresa, como a habilidade em encontrar soluções criativas e em se adaptar.

eu acho que a questão do jeitinho ela tem que ser bem interpretada, porque... você vai dar um jeitinho? Você não pode dar um jeitinho para fazer um carro! (...) nós nos adaptamos, nós enfrentamos situações... aumentou o dólar, essa desvalorização do Real, essa mudança do câmbio e tivemos que... o nosso produto ficou caro, ou seja, a nossa empresa, todos aqui você pode ver... até o chão de fábrica, estamos todos sabendo da situação e vamos fazer o que? Vamos todos começar a trazer idéias de como cortar custos, como se adaptar à nova realidade. Isso demoraria um ... anos em outros lugares, aqui foi rápido, nos adaptamos, ajustamos o nosso estoque, ajustamos a nossa produção, estamos sobrevivendo e as coisas estão caminhando. Esse jeitinho que você dificilmente vai ver em outros lugares, ou se vai, as coisas demoram muito tempo, as pessoas não têm essa habilidade de estar se moldando a novas situações...

Subordinado de gerente estrangeiro

O planejamento faz parte do dia-a-dia dos funcionários dessa empresa mas, mesmo assim, muitas coisas não são previstas. É no momento em que surge um imprevisto que a flexibilidade e a criatividade são mais importantes. Um entrevistado coloca isso da seguinte maneira:

Olha... como a nossa situação às vezes muda e aqui é uma empresa nova, nós montamos todos os nossos procedimentos, então tem muita coisa que acontece

e que nós não previmos, e... então você precisa reescrever aquele procedimento mas aí você precisa resolver aquele problema na hora. (...) Então eu tenho pessoas aí na equipe que são bastante rápidas neste sentido, então elas já tomam uma ação, já resolvem o problema e quando vêm pra mim já trazem o problema resolvido, o procedimento reescrito, sabe... porque você tem que criar uma resposta nova a esta situação, então eu acho que o funcionário ele tem que... perceber o momento em que ele pode criar uma resposta nova, em que ele pode dar uma solução nova a um problema que você está enfrentando e isso eu acho que é algo que tem que ser incentivado.

Gerente brasileiro

Personalismo

Verificamos que, a atitude profissional prevalece nesta empresa. Desta forma, parece que a amizade não atrapalha o relacionamento profissional. De acordo com um entrevistado,

eu tenho um grupo de pessoas muito profissionais. Eles fazem o que dizem que vão fazer, se algo, um obstáculo externo, os afeta eles não têm problema com isso... claro que eles tentam não ser ofensivos, mas dizem... 'ei, espere um minuto... isso não é correto, você disse que era isso que nós tínhamos que fazer'... ou, 'eu disse que é isso que nós temos que fazer, e agora você está mudando as regras'. Eles não têm medo de dizer, eles não são... eles não tentam ser amigos de todo mundo, em outras palavras. É um tipo de atitude profissional, em vez de... ser amigo e não conseguir que nada seja feito.

Gerente estrangeiro

Os entrevistados, em geral, concordam que o brasileiro busca criar vínculos de amizade no ambiente de trabalho e, segundo eles, isso facilita no dia-a-dia pois o torna mais agradável.

eu acho que, como se passa muito tempo da empresa, é normal, pelo menos no Brasil, você criar vínculos de amizade (...) é só relacionamento profissional? Não, é mais do que isso... a maioria dos brasileiros sai daqui e toma um *chopp* junto, ou vai fazer um churrasco, ou convida para ir na casa... isso é muito comum, e isso não é comum nos Estados Unidos, tem pessoas que trabalham anos juntas e não sabem o nome da esposa do colega... isso é muito marcante, isso ainda é predominante nos Estados Unidos, na Europa também... nos países latinos é um pouco melhor, mas... nos Estados Unidos isso é marcante... então o relacionamento dentro do ambiente trabalho ele é mais fortalecido no Brasil do que em outros países. Por exemplo, você chega de manhã, no Brasil é comum você chegar na empresa, cumprimentar, dar as mãos... isso você não vê em outros países, não é comum....

Subordinado de gerente estrangeiro

o brasileiro sai do trabalho leva para casa aquele problema, não esquece, fica a noite inteira pensando, volta para o trabalho, então o brasileiro leva muita coisa para casa, ele é muito sentimental neste sentido.

Subordinado de gerente brasileiro

[este comportamento] facilita, facilita e muito, não tenha dúvida. Você consegue não só ter um ambiente melhor, mas também ter resultados melhores. Isso com certeza é um diferencial enorme entre aqui e lá [na matriz].

Subordinado de gerente estrangeiro

Por fim, um entrevistado explica como deve ser feita a distinção entre assuntos pessoais e profissionais:

A minha opinião é que dá para ser profissional assim... você pode encontrar com as pessoas fora da empresa, numa festa, num *happy hour* (...) isso para nós acontece de uma forma bastante espontânea, isso não quer dizer que você não tem que tomar as suas decisões profissionais dentro da organização e isso você deve saber separar. (...) Você tem que mostrar onde estão os limites das coisas, e mesmo com relação aos seus superiores ou com seus subordinados, se você tem uma relação de amizade fora da empresa, quando é que você dá o sinal para ele de que até aqui é a nossa amizade, mas ali já é uma questão profissional. Agora como que você faz isso é que é o importante dentro da organização. Porque não é porque aquela pessoa tem uma relação de amizade com você, que você vai respeitá-la ou tratá-la com mais dignidade do que um outro funcionário... então o teu profissionalismo numa hora dessa tem que ser tal que você vai tratar com o mesmo respeito, com a mesma dignidade qualquer funcionário dentro da empresa, numa hora de você aplicar uma advertência, de você aplicar uma medida disciplinar, de você dispensá-lo de você até... de chamar a atenção por um trabalho que não foi feito corretamente.

Gerente brasileiro

Tal distinção é importante, porque se alguém favorece uma pessoa por motivos de amizade,

aí não está sendo profissional...

Subordinado de gerente estrangeiro

4.5 INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS NA COMUNICAÇÃO

Neste item, analisamos os dados que nos permitem atingir os objetivos específicos 4 e 5 (OE4 e OE5), conforme enunciados no item 1.2. Verificamos que,

de modo geral, os traços culturais brasileiros que mais afetam a comunicação entre gerentes brasileiros e seus subordinados são:

- (a) para facilitar: valorização das relações (“facilidade de relacionamento”, “informalidade no relacionamento interpessoal”);
- (b) para dificultar: personalismo (“informalidade”), falta de comprometimento, falta de objetividade.

Empresa 1

O gerente brasileiro destacou, como uma característica que facilita a comunicação com os seus subordinados, a facilidade de relacionamento interpessoal e o jeito que o brasileiro tem para lidar com as pessoas, que correspondem à valorização das relações, conforme mostra seu depoimento:

Eu tive uma experiência interessante nesta área que estou trabalhando agora, quando a gente instalou esta fábrica, fizemos uma parceria: veio um gerente [estrangeiro] que ficou aqui 3 anos e eu fiquei trabalhando com ele durante estes 3 anos. Ele ficou responsável pela parte tecnológica e eu fiquei responsável pela parte de pessoal porque eles têm uma dificuldade enorme de montar times, de gerenciar pessoas. Agora em termos de automação, de tecnologia, de conhecimento... enfim, de processo eles conhecem, mas de como fazer com que as pessoas trabalhem da melhor maneira, como retirar o melhor potencial de cada pessoa eles não entendem muito, não conhecem muito. Então deu um casamento muito bom: tecnologia [estrangeira] e conhecimento deles, com o nosso jeito de gerenciamento de pessoas.

Gerente brasileiro

Por outro lado, afirmou que o que mais dificulta é a informalidade no trabalho, no sentido de, por exemplo, confiar nas pessoas e não deixar certas ordens ou decisões documentadas, que consideramos como indicadores do personalismo:

Que dificulta o meu trabalho... talvez a maneira informal que a gente trabalhe. Talvez a gente tenha que aprender um pouco mais, com os europeus principalmente, que a gente tem que formalizar mais algumas coisas. Então muitas vezes a gente acha que resolveu um problema porque a gente confia que as pessoas entenderam tudo, entenderam o problema, sabem o que deve ser

feito, quando tem que ser feito, as responsabilidades... etc. E às vezes a gente não coloca isso de uma maneira formal e a gente perde um pouco o caminho.

Gerente brasileiro

Empresa 2

Para o gerente brasileiro, a facilidade de relacionamento do brasileiro (valorização das relações) é uma característica que facilita o trabalho, mas afirma que não se deve abusar. Colocou da seguinte forma:

Eu acho que o ideal é você saber dosar um pouco, da maneira ... você ser um pouco mais duro e um pouco mais... é como aquele ditado: você bate com uma mão e acaricia com a outra, então, vamos dizer assim, você tem que saber ser um pouco duro quando você precisa e ser também aquela pessoa bem comunicativa. O brasileiro gosta muito disso.

Gerente brasileiro

Já em relação ao que dificulta seu trabalho, afirmou ser a falta de comprometimento com a empresa, o fato dos brasileiros não “vest[irem] a camisa da empresa”. Barbosa (1996) explica, conforme colocamos no item 2.3, que no Brasil a empresa “fornece emprego e trabalho, mas não identidade”, como acontece nas sociedades norte-americana e japonesa.

O grande problema do brasileiro é... a falta de comprometimento. Isso você precisa trabalhar muito... o brasileiro não tem o ... essa característica bem familiarizada no seu perfil, que é o comprometimento, ele às vezes acha que dá para fazer assim. As pessoas precisam... eu não digo todos, mas a grande maioria, você percebe que eles não têm aquele comprometimento, aquela responsabilidade de que ele tem que fazer custe o que custar, entendeu, ele tem que, vamos dizer assim, gerenciar a área, vamos dizer assim, pensar numa maneira, de um modo ou outro, de conseguir o objetivo que foi traçado. Então ele peca um pouco nisso.

Gerente brasileiro

Por fim, quando questionado sobre as diferenças na maneira como brasileiros e estrangeiros gerenciam seus subordinados, destacou o fato do brasileiro ser mais cuidadoso no relacionamento interpessoal, em contraposição ao fato do estrangeiro ser mais direto e objetivo, o que vem ao encontro do que afirmou o gerente brasileiro da Empresa 1.

[existem] diferenças na forma como são pedidas as coisas... informadas... um brasileiro sempre conversa mais, os estrangeiros são mais diretos. Você, quando quer alguma coisa, você chega, conversa, explica... você tem aquele... o dom de informar as pessoas. Os estrangeiros, eles... não todos os estrangeiros, mas já é ... vamos dizer assim, uma grande porcentagem deles, eles já são muito diretos... eles chegam e falam “eu quero isso” e ponto.

Gerente brasileiro

Empresa 3

De acordo com o gerente brasileiro entrevistado, as características do brasileiro que facilitam seu trabalho são a informalidade no relacionamento e a facilidade de relacionamento.

Olha eu vejo que o brasileiro é mais aberto, ele tem um relacionamento mais informal, eu acho que isso daí facilita muitas vezes nesse contato com o [estrangeiro], porque ele é mais fechado na administração e... talvez por algumas características deles lá, então eles não são muito abertos na relação e o brasileiro já é mais aberto, então isso daí, essa abertura que o brasileiro dá mesmo sendo subordinado, isso facilita muito na integração, e... às vezes é até um pouco difícil para o [estrangeiro] entender ou demora um pouco de tempo para ele entender, mas é quando ele percebe esta forma de relacionamento do brasileiro, vamos dizer... ela cresce de uma forma muito significativa. Ele se adapta ao jeito brasileiro, ele entra na brincadeira muitas vezes, sabe... porque... o [estrangeiro], que eu noto é que ele... departamentaliza, ele trata as coisas bastante separado, o que é trabalho é trabalho, o que não é trabalho não é trabalho, o que... faz parte do projeto faz parte do projeto, o que não faz parte ele tira fora... o brasileiro não tem muito esta maneira de ver as coisas, ele às vezes mistura um pouco, então eu acho que a influência do brasileiro é bastante grande porque aí ele faz com que as coisas fluam de uma forma um pouco mais fácil, menos rígida talvez.

Gerente brasileiro

A facilidade de relacionamento, agora destacando a amizade que se forma entre o funcionários, de modo a parecer que a empresa é a sua segunda família, também é uma característica que facilita o trabalho. Este comportamento é descrito da seguinte maneira:

No relacionamento com as pessoas, o brasileiro é... principalmente aqui na nossa empresa, na fábrica... por ser um grupo pequeno, onde todo mundo se conhece, então todo mundo é muito amigo um do outro, é muito amigo, então até quando você vê que sai uma pessoa daqui, a equipe toda sente, é aquela união.... tanto que a gente trabalha em equipe, então queira ou não você forma aquela união... porque você fica 8 horas aqui dentro e isso se torna sua segunda família, então aqui dentro existe, ainda mais por parte do brasileiro, uma união

muito grande, até por parte dos [estrangeiros]... eles também têm um sentimento muito forte, eles trabalham em equipe. Então eu notei que quando eles saiam a equipe sentia um pouco...

Subordinado de gerente brasileiro

Explica, ainda, o motivo pelo qual afirma que isto facilita o trabalho.

Facilita, com certeza. Bom, o trabalho em equipe já diz: uma equipe tem que ser homogênea, todo mundo tem que trabalhar igual, se não tiver essa união essa equipe não vai trabalhar igual aí vai ser o primeiro problema.

Subordinado de gerente brasileiro

Para o gerente brasileiro, uma característica que pode dificultar a comunicação é a falta de objetividade do brasileiro. Segundo ele,

às vezes as pessoas não são suficientemente claras e acham que ficou subentendido alguma coisa e aí o interlocutor fica com aquela dúvida e ele por alguma razão ele não esclarece esse ponto...

Gerente brasileiro

Verificamos que, os traços culturais brasileiros que mais afetam a comunicação entre gerentes estrangeiros e seus subordinados brasileiros são:

- (a) para facilitar: comunicabilidade, facilidade de relacionamento, afetividade, honestidade;
- (b) para dificultar: sensibilidade (levar críticas para o lado pessoal), informalidade no relacionamento, personalismo, falta de objetividade.

Empresa 1

O gerente estrangeiro afirma que a comunicabilidade do brasileiro facilita muito o relacionamento cotidiano mas, por outro lado, a sua sensibilidade, a tendência de levar críticas profissionais para o plano pessoal prejudica o bom andamento do trabalho. Afirma que,

Falar para um brasileiro “você está errado”, assim direto é uma coisa que não dá para fazer... Percebi aqui na [empresa] que se as pessoas estão erradas, nem

todo mundo fala para a pessoa. Deixam um pouco... é uma coisa complicada. Uma crítica profissional o brasileiro leva para o lado pessoal.

Gerente estrangeiro

Apesar do brasileiro levar as críticas para o plano pessoal, esse gerente estrangeiro continua lançando mão de sua forma objetiva de se comunicar, pois acredita que a sinceridade gera uma comunicação melhor. Afirmou que a sua maneira de liderar,

desde o início, foi: quando tem coisa errada eu falo já. Não vou esperar seis meses, não vou esperar, falo já, então já explico, comento, convenço, mesmo se precisar repetir dez vezes, vou repetir dez vezes até a pessoa ficar convencida que a maneira que ele falou, se comportou, escreveu estava errada. Da mesma maneira, estou ajudando as pessoas a me dar o retorno também, da minha maneira de liderar. Até eu falo, faço a pergunta... “você acha que esta decisão foi certa?”, porque eu não sou o dono da verdade, então fala para mim, seja sincero, não tem ... Isso pra melhorar a comunicação dentro da equipe...

Gerente estrangeiro

Relatou que seu subordinado ainda não se adaptou a este tipo de relacionamento pois a hierarquia influencia muito, conforme atesta no seguinte depoimento:

Meu subordinado está com dificuldade para entrar neste tipo de liderança. Porque “é o chefe”... Mas para mim, o chefe está escrito no papel, mas entre nós, esquece isso. Cada um tem uma responsabilidade. A minha às vezes é maior do que a que você tem, então cada um tem a sua então o objetivo é de chegar lá a um resultado, e juntos vamos conseguir, não é o chefe lá e você aqui.

Gerente estrangeiro

A informalidade do brasileiro foi destacada por um entrevistado como um fator que, enquanto o estrangeiro não está acostumado, pode dificultar as relações interculturais.

Brasileiro querendo ou não, se toca, bate nas costas... Enquanto que lá... isso talvez possa ser, com certeza já foi, uma coisa mal vista por eles porque eles não estavam acostumados com isso...

Subordinado de gerente estrangeiro

Na seqüência, afirma que esta mesma informalidade, se bem utilizada, pode ajudar muito na comunicação pois

É uma arma nossa... você sabendo usar, você consegue quebrar o gelo, que é uma coisa importante, muito importante... para você melhorar o relacionamento com a pessoa. Isso aí eu acho que é uma característica muito nossa, sabe? (...) Você tem que aproveitar esta arma para, melhorar o relacionamento. Do mesmo jeito que você pode pegar um cara que se assuste com isso daí, pode pegar um cara que tenha gostado.

Subordinado de gerente estrangeiro

Segundo ele, algumas pessoas podem gostar e se adaptar, mas outras não, portanto, destaca que

Com o meu chefe não posso correr este risco, então você tem que saber como usar esse caminho.

Subordinado de gerente estrangeiro

A afetividade do brasileiro, ou seja, a tendência de criar vínculos pessoais no trabalho, é algo muito presente e que traz benefícios para este entrevistado, entretanto adverte que

Você não pode é começar a deixar que estes vínculos pessoais interfiram no teu profissional. Se for pra interferir a favor, do tipo, fica mais fácil para você pedir alguma coisa para a outra pessoa, ótimo. Agora se, por ser teu amigo você ficar encobrindo... aí eu acho que não, aí já é perigoso.

Subordinado de gerente estrangeiro

Em relação à facilidade de relacionamento do brasileiro, outro entrevistado comentou que há uma grande diferença na maneira como brasileiros e estrangeiros gerenciam seus subordinados, segundo ele,

eles [estrangeiros] são mais especialistas, ou seja, não têm esta maneira mais flexível da gente trabalhar. Eles não tratam as pessoas da mesma maneira que a gente trata aqui, não porque não querem, mas porque não conhecem nossa cultura... não sabem o jeito do brasileiro ser.

Gerente brasileiro

Empresa 2

A falta de objetividade do brasileiro, a prolixidade, foi lembrada como uma característica que dificulta a comunicação. Um entrevistado diz ter aprendido com os estrangeiros a ser mais direto.

Digamos assim, a gente... você faz um relatório completo e você só precisa dizer duas palavras, então esse eu acho que é um problema e isso foi uma coisa que eu aprendi muito com eles [estrangeiros] aqui: a objetividade. O meu chefe falava : não fale mais do que 5 minutos [risos]. Não foi assim pra brigar... falou brincando, mas... é verdade..

Subordinado de gerente estrangeiro

Verificamos que, tanto o gerente estrangeiro quanto seu subordinado, percebem o brasileiro como sendo muito afetivo no trabalho. Estes dois entrevistados concordam, também, com o fato de que a afetividade pode facilitar ou dificultar a comunicação de acordo com a situação. Para um dos entrevistados, esta característica pode ajudar porque

é bom ter uma família, um *team* que se organiza como família. (...) Isso é bom porque quando você precisa organizar coisas bem rápido, quando você é uma grande família a organização é bem rápida também. não tem muitas dificuldades para negociar, amanhã vamos fazer isso, daqui a uma hora vamos fazer isso. Não tem problema, vamos fazer, liga para ele, ah... organiza... e vai rápido.

Gerente estrangeiro

Mas, destaca que esta característica dificulta o trabalho quando as pessoas passam a não querer fazer uma crítica a um amigo, o que pode caracterizar o personalismo. Afirma que

é ruim quando tem um problema de uma pessoa com outra pessoa e não querem brigar... as peças que eu recebo de você são muito ruins, nunca vou ver se você vai melhorar a qualidade. Eu já trabalhei muito em cima disso: você pode ter amigos, você pode trabalhar bem em conjunto, em times, mas se o produto que você recebe da pessoa antes, da área antes de você e você não gosta disso, você precisa brigar com ele para melhorar...

Gerente estrangeiro

Para este entrevistado, o comportamento que mais dificulta a comunicação é o fato do brasileiro, para tomar uma decisão, consultar muita gente. Afirmou que viu no Brasil

que quando o brasileiro tem algum problema, vai procurar outras pessoas... Um outro supervisor, um funcionário vem, escuta um pouco e discute em conjunto. Mesmo que não seja o trabalho dele, ele vai discutir também. Isso não é bom, porque quando você faz isso, as decisões demoram muito... esse comportamento é ruim porque isso ... o negócio de discutir muito, isso é um comportamento ruim...

Gerente estrangeiro

Empresa 3

A informalidade do brasileiro, assim como foi mencionada nas demais empresas, parece ser um fator que facilita a comunicação com um estrangeiro.

Olha eu vejo que o brasileiro é mais aberto, ele tem um relacionamento mais informal, eu acho que isso daí facilita muitas vezes nesse contato com o [estrangeiro] (...).

Gerente brasileiro

Para o gerente estrangeiro desta empresa, a característica brasileira que mais facilita a comunicação é a sua honestidade. Afirmou que

eu acredito que a honestidade dos brasileiros é maravilhosa (...).

Gerente estrangeiro

eu acho que os brasileiros são muito honestos, se eles cometem um erro (...) eu só não quero que o façam mais de uma vez.

Gerente estrangeiro

Quando questionado sobre características brasileiras que dificultam a sua comunicação com seus subordinados o gerente estrangeiro afirmou:

eu realmente não consigo pensar em nada que dificulte a comunicação além da própria questão do idioma.

Gerente estrangeiro

eu acho que a nossa comunicação é muito boa

Gerente estrangeiro

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procedida a revisão da literatura, a definição da metodologia e a análise dos dados coletados nesta pesquisa, chegamos ao momento de tecer nossas considerações finais, onde sintetizamos os resultados obtidos, elaboramos sugestões para trabalhos futuros e apresentamos as limitações deste estudo.

Os traços culturais brasileiros e a atividade gerencial

Em resposta ao primeiro objetivo específico deste trabalho, apresentado no item 1.2, encontramos na bibliografia especializada os traços culturais brasileiros que mais impactam a administração: a receptividade ao estrangeiro, a orientação para o curto prazo, a aversão à sistematização do trabalho, o protecionismo, o individualismo, a valorização das relações, a aversão à incerteza, o formalismo, o jeitinho e o personalismo. Suas características mais importantes e a forma pela qual afetam o ambiente de trabalho foram comentadas no item 2.2 e em suas subdivisões. Verificamos, nos itens 4.2.1, 4.2.2 e 4.2.3, que nas empresas pesquisadas, a cultura brasileira é respeitada, de modo que não há uma tentativa de imposição da cultura da matriz estrangeira e uma conseqüente repressão da cultura nacional. Ocorre o surgimento de uma cultura híbrida dentro da organização, sendo que alguns traços brasileiros permanecem e outros são extintos. Destacamos, com base nessa constatação, que o enfoque dado aos traços enumerados não pode ser dogmático.

O segundo objetivo específico desta pesquisa foi atingido ao identificarmos (item 2.4.1.5) e analisarmos (item 4.2) as características da atividade de comunicação nas empresas estudadas. Nas três empresas, os subordinados entrevistados afirmaram não ter medo de falar para seu chefe tanto coisas que lhes agradam quanto que lhes desagradam no trabalho. Em geral, os subordinados fazem questão de expor seus sentimentos sobre o que os afeta profissionalmente. Foi destacada, nas empresas 2 e 3, a importância de se reconhecer a existência de diferenças culturais no que se refere à comunicação. Neste ponto apresentamos uma hipótese (H1) para ser testada em trabalhos futuros: o grau de escolaridade

influencia na quantidade e na qualidade da participação dos funcionários na gerência.

Em relação à importância da comunicação, todos os entrevistados afirmaram concordar ou concordar fortemente com as seguintes afirmações: a comunicação é essencial para a eficácia de qualquer grupo ou organização; a comunicação constitui parte essencial do trabalho de um gerente; e, um gerente tem que ser, antes de tudo, um bom comunicador.

Segundo os entrevistados, o meio de comunicação mais utilizado nas Empresas 1 e 3 é o correio eletrônico. Verificamos que as pessoas reconhecem a utilidade desse recurso e por outro lado têm consciência dos problemas que seu mal uso pode provocar, tais como, o distanciamento entre as pessoas e falhas de interpretação. Na Empresa 2, ninguém comentou esse aspecto. Percebemos nas entrevistas uma preferência pela comunicação verbal e direta, principalmente quando o assunto é muito importante, delicado e complexo.

Em relação à comunicação não-verbal, na Empresa 1 o aspecto mais notado é o da diferença entre as culturas na definição da distância física aceitável entre os sujeitos envolvidos na comunicação. Foi comentado o fato de que a proximidade física usual do brasileiro pode ser interpretada como desrespeitosa por um estrangeiro. Na Empresa 3, foi constatada a dificuldade de se interpretar comportamentos não-verbais quando os padrões de significados são diferentes.

Em se tratando dos problemas relacionados à comunicação, verificamos que nas três empresas há uma concordância sobre o fato de a comunicação ser mais simples e acarretar menos problemas, quando ocorrer entre pessoas que compartilham um mesmo código cultural. O principal problema de comunicação citado pelos entrevistados das Empresas 1 e 2 foi a diferença de idioma. Já os entrevistados da Empresa 3 destacaram como causadores de problemas na comunicação tanto o fato de os gerentes utilizarem intermediários para transmitir suas mensagens quanto a falta de tempo para se dedicarem a uma comunicação com maior qualidade.

Por fim, o último aspecto relacionado à comunicação que investigamos trata-se da comunicação intercultural. Entrevistados da Empresa 1 disseram que a forma direta e objetiva que o estrangeiro usa para se comunicar pode ser mal interpretada pelos brasileiros, constituindo uma barreira de tom, conforme comentado no item 2.4.1.5.5. Na Empresa 2, foram destacados problemas de

ansiedade causados por incertezas, diferenças entre percepções e normas de negócios diferentes. Na Empresa 3, as principais barreiras são as de idioma e de diferenças de percepção. A importância de se conhecer as diferenças culturais para uma melhor comunicação intercultural foi observada, tanto na Empresa 2 quanto na Empresa 3.

Procuramos também delinear a atitude dos entrevistados quanto aos elementos constitutivos da atividade gerencial, apresentados no item 2.4 e seus sub-ítem, no que diz respeito à maneira como são tomadas decisões, ao uso do poder e às formas de controle, às estratégias de negociação e ao desenvolvimento de características de liderança. Neste sentido verificamos, nos itens 4.2.1, 4.2.2 e 4.2.3, que nas três empresas há um grande estímulo à participação dos funcionários no que tange à tomada de decisão, existindo uma tendência à descentralização. Em relação ao controle, identificamos que o poder normativo é o mais presente nas três organizações e que há também muito espaço para o diálogo aberto. No que diz respeito à negociação, percebemos que é muito praticada nas empresas e que as pessoas gostam de participar dela. Sobre a liderança, verificamos que suas características são consideradas mais pessoais do que culturais. O gerente estrangeiro da Empresa 1 afirmou ter sentido a necessidade de fazer alterações em seu estilo de liderança para melhor trabalhar com os brasileiros; já os gerentes estrangeiros das Empresas 2 e 3 afirmaram que mantêm o mesmo estilo de seu país de origem.

Os traços culturais brasileiros presentes nas organizações

Ao partirmos do princípio de que “as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura” (Motta, 1997, p. 40), conforme colocamos no item 3.1, estávamos assumindo o conceito de que a cultura brasileira exerceria influência sobre qualquer organização, inclusive as estrangeiras. Esse pressuposto foi corroborado no decorrer da realização da pesquisa, ao identificarmos a presença dos traços culturais brasileiros nas organizações estudadas (item 4.4), para atingir o objetivo específico 3, e sua influência no processo de comunicação (item 4.5), referente aos objetivos específicos 4 e 5.

Nesse sentido, identificamos que os traços mais presentes nas organizações estudadas (quadro 8) foram: a valorização das relações e a aversão à

sistematização do trabalho (presentes nas três empresas); a receptividade ao estrangeiro (presente nas Empresas 1 e 3) e o jeitinho e o personalismo (presentes apenas na Empresa 1). Neste momento, emerge a seguinte hipótese (H2): o tempo que a empresa está instalada no Brasil influencia no número de traços culturais brasileiros presentes em uma organização estrangeira.

Quadro 8
Traços mais presentes nas organizações estudadas

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Valorização das relações	Valorização das relações	valorização das relações
Aversão à sistematização do trabalho	Aversão à sistematização do trabalho	aversão à sistematização do trabalho
Receptividade ao estrangeiro		receptividade ao estrangeiro
Jeitinho		
Personalismo		

Fonte: dados da pesquisa

Identificamos, por ocasião das entrevistas, outras características dos brasileiros que complementam o fenômeno que tratamos. Na Empresa 1 foram citados: facilidade de relacionamento; sensibilidade; dedicação; preocupação com o futuro; alegria e impessoalidade. Na Empresa 2, foram mencionados: abertura, flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, pouca objetividade. Na Empresa 3 foram citados: honestidade, sinceridade, dedicação, flexibilidade, adaptabilidade, rapidez de aprendizagem, comunicabilidade e abertura.

Percebemos que alguns traços considerados negativos no âmbito profissional, não foram citados como presentes nas organizações. São exemplos desses traços: a orientação para o curto prazo pois tem estreita relação com o imediatismo e com a falta de planejamento; o individualismo, oposto ao que se prega hoje sobre trabalho em equipe; o formalismo e o protecionismo, que são

considerados comportamentos distantes do profissionalismo tão exigido especialmente dentro de grandes organizações. Surge neste momento nossa terceira hipótese (H3): quanto mais alto o nível de profissionalização da empresa e de seus funcionários, menos presentes estarão os traços de orientação para o curto prazo, individualismo, formalismo e protecionismo.

Na Empresa 2 e na Empresa 3 nenhum entrevistado comentou o traço de aversão à incerteza. Na Empresa 1 verificamos que ele não está presente.

Os traços culturais brasileiros que facilitam ou dificultam a comunicação

Nas entrevistas realizadas com os gerentes brasileiros das três empresas, identificamos um consenso em relação ao traço cultural brasileiro que mais facilita a atividade de comunicação com seus subordinados (quadro 9): a valorização das relações, o que nos leva a atingir o quarto objetivo específico. Na Empresa 1, o gerente destacou características como a facilidade de relacionamento interpessoal e a habilidade para lidar com as pessoas. Na Empresa 2, o gerente brasileiro também citou a facilidade de relacionamento interpessoal como um facilitador da comunicação, mas alertou que é preciso saber dosar a comunicabilidade e um comportamento mais rígido. Já na Empresa 3 a expressão “facilidade de relacionamento” foi explicada pela característica da informalidade; além disso, foi destacada a amizade que surge entre os funcionários levando-os a considerar a sua segunda família.

Quadro 9

Traços que facilitam ou dificultam a comunicação intracultural

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Facilita	valorização das relações (facilidade de relacionamento)	valorização das relações	Valorização das relações (informalidade)
Dificulta	Personalismo	Falta de comprometimento	Falta de objetividade

Fonte: dados da pesquisa

Em relação às características que dificultam a atividade de comunicação entre os gerentes brasileiros e seus subordinados identificamos o personalismo na Empresa 1, a falta de comprometimento com a empresa, na Empresa 2, e a falta de objetividade, na Empresa 3.

Quando fizemos as mesmas perguntas para os gerentes estrangeiros (quadro 10), a fim de atingir o objetivo específico 5, percebemos uma tendência similar: a facilidade de comunicação e de relacionamento vem facilitar a comunicação entre o gerente estrangeiro da Empresa 1 e seus subordinados. Em relação ao que dificulta a comunicação, citou o fato do brasileiro interpretar críticas profissionais como sendo pessoais. Para o gerente estrangeiro da Empresa 2, a afetividade do brasileiro é uma característica que pode tanto facilitar quanto dificultar a comunicação. Ela facilita quando as pessoas se organizam como uma família e dificulta quando se transforma em personalismo, levando as pessoas a evitarem fazer críticas a seus amigos. Para esse entrevistado o que mais dificulta a comunicação é o fato de o brasileiro consultar muita gente antes de tomar uma decisão. Já o gerente estrangeiro da Empresa 3, destaca como características brasileiras que facilitam a comunicação, a honestidade e a informalidade do brasileiro. Nessa empresa, não foi citado nenhum traço que dificulta a comunicação entre o gerente estrangeiro e seus subordinados.

Quadro 10

Traços que facilitam ou dificultam a comunicação intercultural

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Facilita	facilidade de comunicação e de relacionamento	Afetividade (sentimento de família)	Honestidade e informalidade
Dificulta	Informalidade Críticas profissionais levadas para o lado pessoal	Afetividade (personalismo) Muitas pessoas são consultadas na tomada de decisão	Não foi mencionado nenhum

Fonte: dados da pesquisa

Percebemos, com este trabalho, que a adoção de alguns traços culturais para analisar o comportamento dos brasileiros tem sua utilidade no sentido de fornecer uma orientação, um direcionamento para a pesquisa. No entanto, se o pesquisador assumir uma postura dogmática frente a eles, estará simplificando uma realidade muito complexa. Isto se justifica nas inúmeras características relacionadas a cada traço cultural que identificamos nas entrevistas, bem como nas outras características citadas pelos entrevistados e que não se enquadram em nenhum traço pré-definido.

Além disso, constatamos que os traços característicos do brasileiro, segundo os entrevistados, podem ser separados em dois grandes grupos: habilidades interpessoais e características profissionais. No primeiro, colocamos a comunicabilidade, a hospitalidade, o senso de coleguismo e amizade, a alegria, a facilidade de relacionamento. Já no segundo grupo, colocamos a transparência, a sinceridade, a dedicação, a flexibilidade, a rapidez de aprendizagem.

Percebemos também, que características não brasileiras, como a objetividade, são destacadas como pontos de melhoria para o profissional brasileiro. No entanto, essa característica marcante no estrangeiro, recebe uma adaptação brasileira: o acréscimo da sensibilidade. Outro exemplo é a importância que se atribui à separação entre os aspectos pessoal do profissional. Isso no sentido de facilitar críticas mas não no sentido de distanciamento entre as pessoas que precisam se envolver umas com as outras, precisam de um relacionamento mais humano.

Verificamos que, apesar de muitas técnicas gerenciais serem implantadas no Brasil sem a devida adaptação à nossa cultura, características pessoais necessárias a uma postura mais profissional são incorporadas e adaptadas ao modo de ser brasileiro.

Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Com a efetiva realização desse trabalho, algumas situações vieram a gerar limitações para a pesquisa. A primeira limitação foi o fato de não termos realizado entrevistas na empresa francesa, o que nos levaria a englobar a população da multinacionais do setor automotivo do Estado do Paraná. Isto ocorreu devido à

constante incompatibilidade entre os horários da pesquisadora e dos entrevistados em potencial. No entanto, pretendemos realizar um estudo de caso simples nessa empresa a fim de completar o trabalho. A segunda limitação diz respeito ao fato de a escolha dos entrevistados ter sido feita de forma intencional, por uma pessoa da área de recursos humanos da empresa. Acreditamos que, apesar de termos discutido os critérios racionais para a definição dos entrevistados, conforme item 3.2, também foram adotados critérios como acessibilidade, facilidade de comunicação, abertura e interesse do entrevistado pelo tema da pesquisa. Finalmente, a terceira consiste no fato dos gerentes terem descrito seu próprio comportamento, podendo caracterizar um viés de auto-exposição [*self report bias*] (Spector, *apud* Rao e Hashimoto, 1996).

Esperamos que este trabalho tenha contribuído para o aprofundamento dos estudos sobre a diversidade cultural no contexto brasileiro e venha aumentar o interesse dos estudiosos da área de organizações para esse tema. Neste sentido, sugerimos, inicialmente, que estudos futuros tratem da influência da cultura brasileira sobre outros elementos constitutivos da atividade gerencial, como a tomada de decisão, o controle, a negociação, a liderança e a motivação. Além disso, destacamos a importância de que pesquisas sejam feitas no sentido de compreender a influência da cultura brasileira sobre a atividade gerencial de brasileiros em missão no exterior e sobre a atividade de brasileiros e estrangeiros que trabalhem em empresas de origem brasileira. Acreditamos também ser interessante ampliar esta pesquisa, aplicando os questionários e realizando entrevistas em empresas estrangeiras instaladas em outros estados brasileiros.

Por fim, registramos nossa crença na capacidade de superação do brasileiro e reafirmamos a importância de conhecermos nossa cultura nacional a fim de potencializarmos nossos pontos fortes e desenvolvermos maiores conhecimentos para administrarmos e reduzirmos os pontos fracos, possibilitando a condução de processos de comunicação efetivos tanto intra quanto interculturalmente.

6 Referências bibliográficas

- AMOUREUX, Guy. Maîtriser l'art de communiquer. In : AUBERT, Nicole (org.) **Diriger et motiver**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1996. p. 77-112.
- ARANGUREM, J.L. **Comunicação humana**. Rio de Janeiro : Zahar, 1975.
- AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira** – introdução ao estudo da cultura no Brasil. Tomo primeiro : Os fatores da cultura. 3. ed. São Paulo : Melhoramentos, 1958.
- BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. Cultura administrativa : uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./nov./dez. 1996.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977.
- BARNA, LaRay M. Intercultural communication stumbling blocks. In : SAMOVAR, L. A.; PORTER, R. E. (orgs.) **Intercultural communication** : a reader. 2 ed. Belmont, California: Wadsworth, 1976. p. 291-298.
- BARNARD, Chester I. **The functions of the executive**. London : Harvard University Press, 1968.
- BLACK, John S.; GREGERSEN, Hal B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, March/April 1999, p. 2-8.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais** : os pólos da prática metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre : condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In : MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997. p. 73-93.
- CALLIGARIS, Contardo. **Hello Brasil!** : notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. 4. ed. São Paulo : Escuta, 1996.
- CARVALHO Jr, Dourival de S.; VERGARA, Sylvia C. Refletindo sobre as possíveis conseqüências da análise organizacional apoiada em referências estrangeiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 6, p. 123-138, nov./dez. 1996.

CASTOR, Belmiro V. J. **O Brasil não é para amadores** : estado, governo e burocracia na terra do jeitinho. Curitiba : EBEL : IBPQ-PR, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo : Cortez, 1991.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**. 4. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1983.

_____. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro : Rocco, 1986.

_____. **A casa & a rua**. 5. ed. Rio de Janeiro : Rocco, 1997.

DAVEL, Eduardo P. B.; VASCONCELOS, João G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 94-110.

DINARDI, Elisabete A. C. **Cultura organizacional** : um estudo dos valores e crenças de empresários brasileiros e nipo-brasileiros da cidade de Londrina. São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de São Paulo.

DOURADO FILHO, Fernando. **Ao redor do mundo** : convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros. São Paulo : Afiliada, 2000.

EBOLI, Marisa P. Administração intercultural e a gestão de recursos humanos. In: Encontro Anual da ANPAD (XVIII : 1994 : Curitiba). **Anais...** Curitiba : ANPAD, p. 120-127, v. 10, 1994.

ECHEVESTE, Simone; VIEIRA, Berenice; VIANA, Débora; TREZ, Guilherme; PANOSSO, Carlos. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 167-186, maio/ago. 1999.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 4. ed. São Paulo : Pioneira, 1974.

FERRARA, Lucrécia D. **Leitura sem palavras**. Série Princípios. São Paulo : Ática, 1986.

FISCHER, Tânia; DANTAS, Marcelo; SILVA, Maria de Fátima L.; MENDES, Vera L. P. Olodum : a arte e o negócio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 90-99, mar./abr. 1993.

FITZGERALD-TURNER, Barbara. Myths of expatriate life. **HR Magazine**, [S.l.], v.?, n.?, June 1997. p. 65-74.

FLEURY, Maria T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças : recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-11, abr./jun. 1991.

_____. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In : FLEURY, M. T. L.; FISCHER, Rosa M. (coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

_____; SHINYASHIKI, Gilberto; STEVANATO, Luiz A. Entre a antropologia e a psicanálise : dilemas metodológicos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 23-37, jan./mar. 1997.

_____. Nota técnica : a diversidade cultural abaixo do Equador. In : CLEGG et al. (orgs. edição original); CALDAS, M. P. et al. (orgs. edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo : Atlas, 1998. p. 361-362.

_____. Gerenciando a diversidade cultural - experiências de empresas brasileiras. In: Encontro Anual da ANPAD (XXIII : 1999 : Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999. [CD-Rom].

FONSECA, Carolina S.; MEDEIROS, Maria Luisa; CLETO, Marcelo G. A estrutura de filiais de transnacionais para receber gerentes expatriados : estudo comparativo de casos. In: Encontro Anual da ANPAD (XXIV : 2000 : Florianópolis). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. [CD-Rom].

FRAZEE, Valerie. Send your expats prepared for success. **Workforce**, [S.l.], v.4, n.2, march 1999, p. 6-8.

FREITAS, Alexandre B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997. p. 38-54.

FREITAS, Maria E. de. **Vida de executivo expatriado** : a festa vestida de riso ou de choro. In: Encontro Anual da ANPAD (XXIV : 2000 : Florianópolis). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. [CD-Rom].

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**. 23. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1984.

FURLAN, Ana P. Benz e Daimler – o começo de tudo. **Motor show**. São Paulo, ano 17, edição 2000, p. 84-88, nov. 1999.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa : tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas** – RAE (FGV), São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

- GUARIDO FILHO, Edson R. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional: um estudo no setor alimentício do Paraná.** Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- HALL, Edward T. **A dimensão oculta.** Rio de Janeiro : F. Alves, 1977.
- HARRIS, Philip R.; MORAN, Robert T. **Managing cultural differences.** Houston, TX : Gulf Publishing Company, 1991.
- HATCH, Mary Jo. **Organization theory.** New York : Oxford University Press, 1997.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values.** Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- _____. **Cultures and organizations** : software of the mind. London : McGraw-Hill, 1991.
- _____. The business of international business is culture. **International Business Review**, Great Britain, v. 3, n.1, p. 1-14, 1994.
- HOLANDA, Sérgio B. de. **Raízes do Brasil.** 6. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1971.
- JOLY, Allain. Alteridade : ser executivo no exterior. In : CHANLAT, Jean-François (coord.) . **O indivíduo na organização** : dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996. p. 83-124.
- LIMA, Antônio F. Cultura organizacional. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, v. 8, n. 21, p. 36-43, mar. 1998.
- LOPES, Maria A. R. da F. A evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e moçambicana. In: Encontro Anual da ANPAD (XXII : 1998 : Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. [CD-Rom].
- LYNN, Jacquelyn. Management : communicating on the telephone. **Commercial Law Bulletin**, [S.l.], v. 14, n. 6, p. 38-39, Nov./Dec. 1999.
- MEINERS, Wilhelm E. M. de A. **Implantação da indústria automobilística e novos contornos da região de Curitiba.** Curitiba, 1999. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; STRIPP, William G. **Desenvolvendo organizações globais.** São Paulo: Futura, 1996.
- MORGAN, Garreth. **Imagens da organização.** São Paulo : Atlas, 1996.

- MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997. p. 25-37.
- MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In : MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.
- NKOMO, Stella M.; COX Jr., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG et al. (orgs. edição original); CALDAS, M. P. et al. (orgs. edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo : Atlas, 1999. p. 334-360.
- OLIVEIRA, Maurício. Cresce a “importação” de executivos no Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 31 maio 2000.
- OLIVEIRA, Patrícia T. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional** : um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná. Curitiba, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- PACHECO, Carlos H. P. **Mudança estrutural e indústria automobilística** : uma aplicação da análise de insumo-produto no período de 1970 a 1985. Curitiba, 1996. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- PARKER, Barbara. Evolução e revolução : da internacionalização à globalização. In: CLEGG et al. (orgs. edição original); CALDAS, M. P. et al. (orgs. edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo : Atlas, 1999. p. 400-433.
- PEREIRA, Maria J. L. de B. Desenvolvimento Gerencial. **Revista Brasileira de Administração**, Porto Alegre, v. 2, n. 4, p. 12-17, jan./abr. 1991.
- PERROW, Charles B. **Análise organizacional**. São Paulo : Atlas, 1976.
- PINTO, Virgílio N. **Comunicação e cultura brasileira**. 5. ed. Série Princípios. São Paulo : Atlas, 2000.
- PORTER, Richard E.; SAMOVAR, Larry A. Communicating interculturally. In: SAMOVAR, L. A.; PORTER, R. E. (orgs.) **Intercultural communication** : a reader. 2. ed. Belmont, California: Wadsworth, 1976. p. 4-24.
- PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo : Brasiliense, 1996.
- PRATES, Marco A. S.; BARROS, Betania T. de. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997. p. 55-69.

PRICE-WILLIAMS, D. Cross cultural studies. In: SAMOVAR, L. A.; PORTER, R. E. (orgs.) **Intercultural communication** : a reader. 2. ed. Belmont, California: Wadsworth, 1976. p. 32-47.

RAMOS, Alberto G. **Administração e contexto brasileiro** : esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro : Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RAO, Asha; HASHIMOTO, Keiji. Intercultural influence : a study of japanese expatriate managers in Canada. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v.?, n.?, p. 443-466, third quarter 1996.

RECTOR, Mônica; TRINTA, Aluizio R. **Comunicação não-verbal** : a gestualidade brasileira. Petrópolis: Vozes, 1985.

RIBEIRO, Darci. **Teoria do Brasil**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1972.

_____. **O povo brasileiro** : evolução e o sentido do Brasil. 2. ed. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social** : métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1999.

RODRIGUES, Suzana B.; DUARTE, Roberto G. Diversidade cultural no ambiente dos negócios internacionais. In : VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. de (coords.) **Administração contemporânea** : perspectivas estratégicas. São Paulo : Atlas, 1999. p. 40-58.

SAMPSON, Anthony. **O homem da companhia** : uma história dos executivos. São Paulo : Companhia das Letras, 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

SCHNEIDER, Susan C.; ARRUDA, Carlos A. Gerenciando através de culturas. In: BRASIL, Haroldo V.; ARRUDA, Carlos A . (orgs.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1996. p. 93-109.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e de liderança**. São Paulo : Fundo de Cultura, 1960.

- SINGER, Marshall R. Culture : a perceptual approach. In: SAMOVAR, L. A.; PORTER, R. E. (orgs.) **Intercultural communication** : a reader. 2. ed. Belmont, California: Wadsworth, 1976. p. 110-119.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Cornell, v. 28, 1983.
- SOARES, Rozália Del G.; COSTA, Alfredo J. L.. **Comunicação e estilo gerencial : um estudo em indústrias de base de Minas Gerais**. In: Encontro Anual da ANPAD (XXIII : 1999 : Foz do Iguaçu). Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. [CD-Rom].
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** : a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1995.
- UNIVERSITÉ DE PARIS VIII. Laboratoire Théorie des Mutations Urbaines. **L'expatriation dans les métropoles des régions émergentes** : quelle insertion locale? Paris, 2000.
- WANDERLEY, Rafael A. V. da C.; FREITAS, Tiziana, J. S.; AMORIM, Tânia N. G. F. "Quem não se comunica se trombica" – até que ponto as organizações acreditam neste ditado? In: Encontro Anual da ANPAD (XIX : 1995 : João Pessoa). **Anais...** João Pessoa : ANPAD, v. 1, n. 6, p. 116-129, 1995.

ANEXOS

ANEXO 1
DADOS DA EMPRESA

Nacionalidade:

Setor:

Número de funcionários:

Número de expatriados:

Principal produto:

Produção/mês:

Data de instalação desta planta (Curitiba):

Localização da matriz:

Data de fundação da empresa (matriz):

ANEXO 2
DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Gerente Brasileiro

Idade
Sexo
Formação profissional
Tempo na empresa
Cargo atual
Tempo no cargo
Número de subordinados

Gerente Estrangeiro

Nacionalidade
Idade
Sexo
Formação profissional
Tempo na empresa
Tempo no Brasil
Cargo atual
Tempo no cargo
Número de subordinados
Número de expatriações realizadas

Subordinados

Idade	
<hr/>	
Sexo	
<hr/>	
Formação profissional	
<hr/>	
Tempo de empresa	
<hr/>	
Cargo atual	
<hr/>	
Tempo no cargo	
<hr/>	
Superior hierárquico	<input type="radio"/> Brasileiro
	<input type="radio"/> Estrangeiro, nacionalidade?

ANEXO 3**ROTEIRO DE ENTREVISTA – RH / EXPATRIAÇÕES**

- 1) Quando o primeiro expatriado veio para esta planta?
- 2) Quantos expatriados tinham nesta planta em 1995?
- 3) Quantos expatriados estão nesta planta em 2000?
- 4) Qual é o perfil do expatriado atual?
- 5) Qual o tempo médio de duração de uma expatriação?
- 6) Qual a principal causa de fracasso das expatriações?
- 7) Quais os principais motivos desta empresa realizar expatriações?
- 8) Como os estrangeiros são recebidos pelos brasileiros?
- 9) Quais as suas maiores dificuldades de adaptação?
- 10) Quais os pontos fortes dos gerentes estrangeiros em relação aos brasileiros, ou vice-versa?

ANEXO 4**ROTEIRO DE ENTREVISTA – GERENTE BRASILEIRO**

- 1** O senhor percebe diferenças na forma que brasileiros e estrangeiros gerenciam subordinados brasileiros?
Quais são as semelhanças?
Que características brasileiras mais facilitam/dificultam a atividade dos estrangeiros?
- 2** Até que ponto a afetividade do brasileiro se separa do profissionalismo?
Esta afetividade é positiva?
Cite exemplos desta afetividade no ambiente de trabalho.
- 3** Seus subordinados obedecem as regras literalmente?
Isso é positivo?
Quando isso não acontece?
As regras têm como base os costumes locais?
As pessoas são muito apegadas às regras?
As pessoas têm necessidade de regras?
- 4** Na sua opinião, quais as características mais marcantes do povo brasileiro?
Quais são as mais presentes na sua organização?
Quais as características que facilitam seu trabalho?
Quais as características que dificultam seu trabalho?
A sua organização mantém a cultura do seu país de origem ou adota a cultura brasileira, ou uma cultura híbrida?
Seus subordinados gostam de trabalhar em equipe?
Como é o relacionamento interpessoal na sua área?
- 5** Seus subordinados participam do planejamento, contribuem com sugestões e oferecem feedback de forma espontânea?
Se não, como o senhor faz para estimulá-los?
Os seus subordinados são criativos nas soluções, nas sugestões?
Os seus subordinados realizam planejamento ou costumam improvisar?
Os seus subordinados participam de atividades que não fazem parte do seu trabalho rotineiro?

- 6 Como são as reuniões com seus subordinados?
 - Tempo de duração
 - Atingimento de objetivos
 - Participação
 - Facilidade de fazer e receber críticas
 - Como as críticas são recebidas?
- 7 Quais os maiores problemas relacionados à comunicação entre o senhor e seus subordinados?
 - Como o senhor os gerencia?
 - Quais os meios de comunicação mais utilizados?
- 8 O senhor pode citar comportamentos ou hábitos brasileiros que dificultam a comunicação interpessoal?
 - Que características brasileiras facilitam a comunicação?
 - Que características a dificultam?
- 9 Descreva situações em que o senhor foi claramente mal compreendido.
 - Quais foram as conseqüências?
 - Como o senhor corrigiu o erro?
- 10 Quais os fatores (características suas, deles, dos meios utilizados) que mais dificultam sua comunicação com seus subordinados?
 - Dê um exemplo de uma situação em que isso ocorreu.
 - Comunicação não-verbal
 - Quais os maiores problemas de comunicação entre o senhor e seus subordinados?

ANEXO 5**ROTEIRO DE ENTREVISTA – GERENTE ESTRANGEIRO**

- 1** O senhor recebeu algum treinamento sobre a cultura brasileira e sobre como gerenciar as diferenças?
Se sim, o que foi abordado?
Isso ajudou na sua adaptação?
Se não, como o senhor fez para se informar sobre o Brasil?
As informações estavam corretas?
- 2** O senhor tinha conceitos estereotipados sobre os brasileiros?
Se sim, quais eram?
Foram confirmados?
- 3** O senhor pode descrever como foi o seu primeiro contato com seus subordinados brasileiros?
Como o senhor foi recebido?
Como o senhor se sentiu?
O senhor percebeu uma preferência pelo que é estrangeiro? Isto ajuda ou atrapalha seu trabalho?
- 4** Quais foram suas primeiras dificuldades em relação ao trabalho aqui no Brasil?
Como o senhor as gerenciou?
- 5** O senhor teve que fazer alguma alteração no seu modo de gerenciar, a fim de trabalhar e se comunicar melhor com os brasileiros?
O que foi mudado?
Por que teve que mudar?
- 6** Existem diferenças entre se comunicar com subordinados brasileiros e os de sua nacionalidade?
Quais são estas diferenças?
O senhor as considera positivas ou não?
Elas facilitam ou dificultam seu trabalho?
- 7** Quais são as maiores diferenças sócio-culturais entre o senhor e seus subordinados brasileiros?

Isso dificulta ou facilita seu trabalho?
Isso dificulta ou facilita a comunicação entre vocês?

- 8** O senhor pode citar comportamentos ou hábitos brasileiros que dificultam a comunicação entre o senhor e seus subordinados?
Existem características culturais brasileiras que facilitam a comunicação?
Existem características culturais brasileiras que dificultam a comunicação?
- 9** Até que ponto a afetividade do brasileiro se separa do profissionalismo?
O senhor pode citar exemplos desta afetividade no ambiente de trabalho?
O senhor acha que isso é positivo ou não? Por que?
- 10** Seus subordinados obedecem as regras literalmente?
Isso é positivo?
Quando isso não acontece?
As regras têm como base os costumes locais?
As pessoas são muito apegadas às regras?
As pessoas têm necessidade de regras?
- 11** Quais as características mais marcantes do brasileiro?
Quais as mais presentes nessa organização?
- 12** Os seus subordinados participam ativamente de reuniões, dão sugestões...?
Qual a diferença entre fazer reuniões no Brasil e em seu país?
Seus subordinados costumam participar, dar opiniões, feedback?
- 13** O senhor pode descrever situações em que foi claramente mal compreendido?
Que características brasileiras dificultam a comunicação?
Quais os meios de comunicação que o senhor mais utiliza?
Seus subordinados têm medo de falar com o senhor?

ANEXO 6**ROTEIRO DE ENTREVISTA – SUBORDINADO DE GERENTE BRASILEIRO**

- 1** Como é seu relacionamento com o seu chefe?
O que mais facilita / dificulta o seu trabalho?
- 2** O senhor gostaria de ter um chefe estrangeiro?
Por que?
- 3** Existem diferenças entre se comunicar com um chefe brasileiro e um estrangeiro?
Quais são essas diferenças?
Elas facilitam ou dificultam seu trabalho?
Quais foram os maiores problemas de comunicação que aconteceram?
- 4** O senhor pode citar comportamentos ou hábitos brasileiros que dificultam a comunicação entre o senhor e seu chefe?
Existem características culturais brasileiras que facilitam a comunicação?
Existem características culturais brasileiras que dificultam a comunicação?
- 5** O senhor acha que o brasileiro é muito afetivo?
Isso facilita ou dificulta seu trabalho?
- 6** O senhor obedece literalmente todas as regras da empresa?
Isso é positivo?
Quando isso não acontece?
As regras têm como base os costumes locais?
As pessoas são muito apegadas às regras?
- 7** Quais as principais barreiras de comunicação entre o senhor e o seu chefe?
O que o senhor faz para evitá-las?
Quais os meios de comunicação mais utilizados?
- 8** Descreva situações em que o senhor foi claramente mal compreendido por seu chefe.
O que aconteceu depois?
Como o senhor consertou a situação?

- 9** Quais os fatores (características suas, deles, dos meios utilizados) que mais dificultam sua comunicação com seu chefe?
Dê um exemplo de uma situação em que isso ocorreu.
O senhor percebe diferenças na comunicação não-verbal?
- 10** Na sua opinião, quais as características mais marcantes do brasileiro?
Quais são as mais presentes na sua organização?
A sua organização mantém a cultura do seu país de origem ou adota a cultura brasileira, ou uma cultura híbrida?
Que características facilitam / dificultam o seu trabalho?
- 13** O senhor participa do planejamento, contribui com sugestões e oferece feedback de forma espontânea?
Se não, como seu chefe faz para estimular sua participação?
Os brasileiros são criativos nas soluções, nas sugestões?
- 14** Como são as reuniões com o seu chefe?
Atingimento de objetivos
Participação
Facilidade de fazer e receber críticas
As reuniões duram o tempo marcado?
Existe espaço e abertura para feedback?
As pessoas respeitam os horários?

ANEXO 7**ROTEIRO DE ENTREVISTA – SUBORDINADO DE GERENTE ESTRANGEIRO**

- 1 O senhor recebeu alguma informação sobre a cultura do seu chefe estrangeiro?
O que foi abordado?
Isso ajudou?
- 2 O senhor pode descrever como foi o seu primeiro contato com seu chefe estrangeiro?
Como ele foi recebido?
Como o senhor se sentiu?
Ocorreu algum problema?
O senhor percebe uma supervalorização do que é estrangeiro, no Brasil?
- 3 O estrangeiro gerencia os subordinados de um jeito diferente dos brasileiros?
O que ele faz melhor?
O que ele faz pior?
Qual dos dois é melhor?
- 4 Existem diferenças entre se comunicar com um chefe brasileiro e um estrangeiro?
Quais são estas diferenças?
Elas facilitam ou dificultam seu trabalho?
Quais foram os maiores problemas de comunicação que aconteceram?
- 5 Quais são as maiores diferenças sócio-culturais entre o senhor e seu chefe estrangeiro?
Isso dificulta ou facilita seu trabalho?
Isso dificulta ou facilita a comunicação entre vocês?
O seu gerente respeita o seu modo de ser (brasileiro)?
- 6 O senhor pode citar comportamentos, hábitos ou estilos brasileiros que dificultam a comunicação entre o senhor e seu chefe estrangeiro?
Existem características culturais brasileiras que facilitam a comunicação?
Existem características culturais brasileiras que dificultam a comunicação?
- 7 O senhor acha que o brasileiro é muito afetivo?
Isso facilita ou dificulta seu trabalho?

- 8 O senhor obedece literalmente todas as regras da empresa?
Isso é positivo?
Quando isso não acontece?
As regras têm como base os costumes locais?
As pessoas são muito apegadas às regras?
O senhor acha que existem, na empresa, mais regras do que o necessário?
Existe flexibilidade na obediência às regras?
- 9 Quais as principais barreiras de comunicação entre o senhor e o seu chefe?
O que é feito para evitá-las?
- 10 Descreva situações em que o senhor foi claramente mal compreendido por seu chefe.
O que aconteceu depois?
Como o senhor consertou a situação?
- 11 Quais os fatores (características suas, dos meios utilizados) que mais dificultam sua comunicação com seu chefe?
Dê um exemplo de uma situação em que isso ocorreu.
O senhor percebe diferenças na comunicação não-verbal?
- 12 Na sua opinião, quais as características mais marcantes do brasileiro?
Quais são as mais presentes na sua organização?
A sua organização mantém a cultura do seu país de origem ou adota a cultura brasileira, ou uma cultura híbrida?
Que características facilitam / dificultam o seu trabalho?
- 13 O senhor participa do planejamento, contribui com sugestões e oferece feedback de forma espontânea?
Se não, como seu chefe faz para estimular a sua participação?
Os brasileiros são criativos nas soluções de problemas, nas sugestões?
- 14 Qual é a diferença entre fazer uma reunião com seu chefe estrangeiro e com um chefe brasileiro?
Atingimento de objetivos
Participação
Facilidade de fazer e receber críticas
Como o senhor deve fazer a crítica?
Como ela é recebida?
As reuniões duram o tempo marcado?
Dá tempo de resolver tudo o que foi agendado?
As pessoas respeitam os horários?

ANEXO 8

QUESTIONÁRIO – GERENTES

1) USE A SEGUINTE ESCALA PARA EXPRESSAR SUA OPINIÃO EM RELAÇÃO ÀS AFIRMAÇÕES ABAIXO:

Discordo fortemente	①	②	③	④	⑤	Concordo fortemente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

○ - não se aplica à minha experiência.

1 Os meus subordinados gostam mais do que vem de fora do país.

① ② ③ ④ ⑤ ○

2 Percebo que os meus subordinados valorizam mais uma pessoa estrangeira do que uma brasileira.

① ② ③ ④ ⑤ ○

3 Os meus subordinados se preocupam mais com o presente do que com o futuro.

① ② ③ ④ ⑤ ○

4 Os meus subordinados não se preocupam em fazer planos de longo prazo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

5 Os meus subordinados desprezam o trabalho repetitivo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

6 Quando é possível, os meus subordinados dão um toque pessoal ao seu trabalho.

① ② ③ ④ ⑤ ○

7 Os meus subordinados não assumem responsabilidades e as transferem para mim.

① ② ③ ④ ⑤ ○

8 Os meus subordinados sempre esperam que alguém solucione seus problemas.

① ② ③ ④ ⑤ ○

9 A cooperação entre meus subordinados não é constante e precisa ser estimulada.

① ② ③ ④ ⑤ ○

10 Os meus subordinados não gostam de trabalhar em equipes.

① ② ③ ④ ⑤ ○

11 Meus subordinados valorizam as relações pessoais.

① ② ③ ④ ⑤ ○

12 Meus subordinados buscam afeto nas relações de trabalho.

① ② ③ ④ ⑤ ○

13 Os meus subordinados têm muita necessidade de que regras sejam estabelecidas.

① ② ③ ④ ⑤ ○

14 Os meus subordinados participam ativamente de reuniões.

① ② ③ ④ ⑤ ○

15 As regras da empresa não se fundamentam nos costumes locais.

① ② ③ ④ ⑤ ○

16 Há na empresa um número maior de regras do que é necessário.

① ② ③ ④ ⑤ ○

17 Os meus subordinados procuram facilitar as coisas para os amigos.

① ② ③ ④ ⑤ ○

18 Os meus subordinados são hábeis em improvisar soluções para situações imprevistas.

① ② ③ ④ ⑤ ○

19 Meus subordinados se tratam como se fossem membros da mesma família.

① ② ③ ④ ⑤ ○

20 Para os meus subordinados, a amizade é mais importante que a hierarquia.

① ② ③ ④ ⑤ ○

21 A comunicação é essencial para a eficácia de qualquer grupo ou organização.

① ② ③ ④ ⑤ ○

22 Geralmente peço a meus subordinados para esclarecerem o que disseram, em vez de tentar adivinhar o significado.

① ② ③ ④ ⑤ ○

23 A comunicação é parte essencial de meu trabalho como gerente.

① ② ③ ④ ⑤ ○

24 Sinto que os meus subordinados têm medo de falar comigo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

25 As diferenças culturais entre meus subordinados e eu são muito fortes no que se refere à comunicação.

① ② ③ ④ ⑤ ○

26 Um gerente tem que ser, antes de tudo, um bom comunicador.

① ② ③ ④ ⑤ ○

2) Assinale as afirmativas que representam situações reais em sua empresa.

- ☐ Meus subordinados conhecem as políticas da empresa
- ☐ Meus subordinados conhecem a descrição de seus cargos
- ☐ Meus subordinados respeitam a hierarquia de autoridade
- ☐ Meus subordinados conhecem as metas que têm que atingir
- ☐ Meus subordinados me falam sobre o que lhes agrada no trabalho
- ☐ Meus subordinados me falam sobre o que lhes desagrade no trabalho

3) Use a seguinte escala para expressar sua opinião sobre o grau de presença de cada situação em sua organização:

Pouco presente	①	②	③	④	⑤	Muito presente
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

○ - não se aplica à minha experiência.

1 Aceitação do estrangeiro.

① ② ③ ④ ⑤ ○

2 Ênfase no planejamento de curto prazo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

3 Desprezo ao trabalho contínuo e repetitivo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

4 Forte protecionismo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

5 Forte individualismo e competitividade.

① ② ③ ④ ⑤ ○

6 O tratamento interpessoal é familiar.

① ② ③ ④ ⑤ ○

7 Necessidade de que regras sejam estabelecidas.

① ② ③ ④ ⑤ ○

8 O número de regras é maior do que o necessário.

① ② ③ ④ ⑤ ○

9 Facilidade para burlar normas.

① ② ③ ④ ⑤ ○

10 A ajuda aos colegas se dá mais por laços de amizade do que por objetivos comuns.

① ② ③ ④ ⑤ ○

4) Use a seguinte escala para expressar sua opinião em relação ao grau em que os traços culturais brasileiros DIFICULTAM/FACILITAM a sua atividade gerencial:

Dificulta minha atividade	①	②	③	④	⑤	Facilita minha atividade
------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

○ - não se aplica à minha experiência.

1 O fato de o brasileiro ser muito receptivo ao que é estrangeiro...

① ② ③ ④ ⑤ ○

2 O fato de o brasileiro ser mais preocupado com resultados de curto prazo...

① ② ③ ④ ⑤ ○

3 A preferência do brasileiro pelo trabalho criativo em detrimento do que é rotineiro e sistemático...

① ② ③ ④ ⑤ ○

4 A tendência do brasileiro de se colocar como espectador, como dependente de um superior...

① ② ③ ④ ⑤ ○

5 A ausência de espírito cooperativo no brasileiro...

① ② ③ ④ ⑤ ○

6 A importância que as relações sociais e a busca por inclusão no grupo têm para os brasileiros...

① ② ③ ④ ⑤ ○

7 A busca do brasileiro pela estabilidade, tentando evitar a incerteza...

① ② ③ ④ ⑤ ○

8 O fato de os brasileiros criarem normas que não correspondem à sua realidade...

① ② ③ ④ ⑤ ○

9 O fato de o brasileiro resolver problemas ignorando as normas ("dando um jeitinho")...

① ② ③ ④ ⑤ ○

10 A tendência do brasileiro de tornar os relacionamentos mais próximos e afetuosos...

① ② ③ ④ ⑤ ○

ANEXO 9

QUESTIONÁRIO – SUBORDINADOS

1) Use a seguinte escala para expressar sua opinião em relação às afirmações abaixo:

Discordo fortemente	①	②	③	④	⑤	Concordo fortemente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

○ - não se aplica à minha experiência.

1 Gosto mais do que vem de fora do país.

① ② ③ ④ ⑤ ○

2 Acho que os estrangeiros têm mais valor que os brasileiros.

① ② ③ ④ ⑤ ○

3 Me preocupo mais com o presente do que com o futuro.

① ② ③ ④ ⑤ ○

4 Me preocupo em fazer planos de longo prazo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

5 Desprezo o trabalho repetitivo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

6 Quando é possível, dou um toque pessoal ao meu trabalho.

① ② ③ ④ ⑤ ○

7 Não gosto de assumir responsabilidades, transfiro-as para o meu chefe.

① ② ③ ④ ⑤ ○

8 Sempre espero que alguém solucione os problemas que surgem para mim.

① ② ③ ④ ⑤ ○

9 A cooperação entre meus colegas e eu é constante e ocorre naturalmente.

① ② ③ ④ ⑤ ○

10 Gosto de trabalhar em equipe.

① ② ③ ④ ⑤ ○

11 Valorizo as relações pessoais.

① ② ③ ④ ⑤ ○

12 Busco afeto nas relações profissionais.

① ② ③ ④ ⑤ ○

13 Tenho muita necessidade de que regras sejam estabelecidas.

① ② ③ ④ ⑤ ○

14 Gosto e participo ativamente de reuniões.

① ② ③ ④ ⑤ ○

15 As regras da empresa não se fundamentam nos costumes locais.

① ② ③ ④ ⑤ ○

16 Há na empresa um número maior de regras do que é necessário.

① ② ③ ④ ⑤ ○

17 Procuro facilitar as coisas para os amigos.

① ② ③ ④ ⑤ ○

18 Tenho habilidade em improvisar uma solução para situações imprevistas.

① ② ③ ④ ⑤ ○

19 Trato meus colegas de trabalho como se fossem membros da minha família.

① ② ③ ④ ⑤ ○

20 Para mim a amizade vale mais que a hierarquia.

① ② ③ ④ ⑤ ○

21 A comunicação é essencial para a eficácia de qualquer grupo ou organização.

① ② ③ ④ ⑤ ○

22 Geralmente meu superior pede para eu esclarecer o que disse, em vez de tentar adivinhar o significado.

① ② ③ ④ ⑤ ○

23 A comunicação é parte essencial do trabalho de um gerente.

① ② ③ ④ ⑤ ○

24 Tenho medo de falar com o meu superior.

① ② ③ ④ ⑤ ○

25 As diferenças culturais entre meu superior e eu são muito fortes no que se refere à comunicação.

① ② ③ ④ ⑤ ○

26 Um gerente tem que ser, antes de tudo, um bom comunicador.

① ② ③ ④ ⑤ ○

2) Assinale as afirmativas que representam situações reais em sua empresa.

- ☐ Conheço as políticas da empresa
- ☐ Conheço a descrição de meu cargo
- ☐ Respeito a hierarquia de autoridade
- ☐ Conheço as metas que tenho que atingir
- ☐ Falo com meu chefe sobre o que me agrada no trabalho
- ☐ Falo com meu chefe sobre o que me desagrada no trabalho

3) Use a seguinte escala para expressar sua opinião sobre o grau de presença de cada situação em sua organização:

Pouco presente	①	②	③	④	⑤	Muito presente
----------------	---	---	---	---	---	----------------

○ - não se aplica à minha experiência.

1 Aceitação do estrangeiro.

① ② ③ ④ ⑤ ○

2 Ênfase no planejamento de curto prazo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

3 Desprezo ao trabalho contínuo/repetitivo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

4 Forte protecionismo.

① ② ③ ④ ⑤ ○

5 Forte individualismo e competitividade.

① ② ③ ④ ⑤ ○

6 O tratamento interpessoal é familiar.

① ② ③ ④ ⑤ ○

7 Necessidade de que regras sejam estabelecidas.

① ② ③ ④ ⑤ ○

8 O número de regras é maior do que o necessário.

① ② ③ ④ ⑤ ○

9 Facilidade para burlar normas.

① ② ③ ④ ⑤ ○

10 A ajuda aos colegas se dá mais por laços de amizade do que por objetivos comuns.

① ② ③ ④ ⑤ ○

ORÇAMENTO

Discriminação	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Custo total (R\$)
Tinta p/b para impressão	5 cartuchos	75,00	375,00
Tinta colorida para impressão	1 cartucho	75,00	75,00
Papel A4	5 resmas	9,80	49,00
Disquetes	20	1,00	20,00
Livros	5	?	300,00
Xerox	5000 cópias	0,06	300,00
Viagens	20	50,00	1.000,00
Fita de vídeo	1	3,00	3,00
Fitas K7	8	2,50	20,00
Micro-fitas K7	3	1,50	4,50
Pilhas AA	8	0,90	7,20
Pilhas AAA	4	0,90	3,60
Correção da dissertação	140 pág.	1,50/pág	200,00
Encadernação	3	15,00	75,00
Custo total aproximado			2.400,00

Método	Local		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	Meta
Definir problema, objetivos e justificativas		P																	Defender dissertação até Mar./2001
		R																	
Definir metodologia		P																	
		R																	
Fazer revisão bibliográfica		P																	
		R																	
Defender projeto	UFPR	P																	
		R																	
Criar instrumento de coleta de dados		P																	
		R																	
Realizar coleta de dados	Curitiba	P																	
		R																	
Proceder análise dos dados		P																	
		R																	
Elaborar dissertação		P																	
		R																	
Submeter dissertação à revisão final		P																	
		R																	

Legenda:

P		data limite planejada
R		data realizada